



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN  
BASE A LA ISO 9001:2008; PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA  
ATENCIÓN AL CLIENTE PARA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.-  
RIOBAMBA.**

**GAVÍN RAMÍREZ LESLY VERÓNICA**

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2014**

## **DEDICATORIA**

A mi Dios Padre poderoso que siempre estuvo conmigo en todo mi camino, por darme la fuerza, paciencia y sabiduría necesaria para poder cumplir esta misión tan importante, la cual dedico con todo mi corazón y mi mente. No más me queda decirle gracias y misión cumplida.

A mis padres y abuelitos quienes me dieron todo lo que ellos pueden dar a su hija

Quienes sin escatimar esfuerzo alguno sacrificaron gran parte de su vida para formarme y educarme, a quienes nunca poder pagar todos sus desvelos ni aun con la riqueza más grande del mundo.

*LESLY VERONICA*

## **AGRADECIMIENTO**

A la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo ESPOCH por haberme dado la oportunidad de culminar la carrera profesional y a los docentes que participaron en la formación académica con mucho agradecimiento y respeto. En especial al Ing. Marcelo Villalba a quien aprecio y admiro por la sabiduría que me brindó, por su colaboración y amistad incondicional

Mi esfuerzo ha culminado, pero mi labor profesional apenas ha comenzado.

*LESLY*

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA ISO 9001:2008 PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE ATENCIÓN AL CLIENTE PARA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA.” previo a la obtención del título de Ingeniera de Empresas, ha sido desarrollado por la Srta. LESLY VERÓNICA GAVÍN RAMÍREZ, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

-----

Ing. Marcelo Antonio Villalba Guanga

**ASESOR DE TESIS**

-----

Ing. Gerardo Luis Lara Noriega

**MIEMBRO DE TESIS**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, LESLY VERÓNICA GAVÍN RAMÍREZ, estudiante de la Escuela de Ingeniería de Empresas de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

-----  
**LESLY VERÓNICA GAVÍN RAMÍREZ**

## ÍNDICE GENERAL

Portada	
Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	ii
Certificación del tribunal .....	iii
Certificado de responsabilidad .....	iv
Índice general .....	v
Índice de gráficos.....	x
Índice de cuadros .....	xi
Resumen ejecutivo.....	xiii
Executive summary .....	xiv
Introducción.....	xv
1. El problema .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	1
1.1.1 Formulación del problema.....	2
1.1.2 Delimitación del problema .....	2
1.2 Justificación .....	3
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general .....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
2. Marco teórico .....	4
2.1 Antecedentes investigativos .....	4
2.1.1 Antecedentes históricos .....	4
2.2 Fundamentación teórica.....	6
2.2.1 Administración .....	6
2.2.2 Proceso administrativo .....	7
2.2.3 Organización.....	8
2.3 Calidad.....	9
2.3.1 Definiciones.....	9
2.3.2 Evolución del concepto de calidad .....	10
2.3.3 Enfoques de la calidad.....	11
2.3.3.1 Enfoque americano .....	11
2.3.3.2 Enfoque japonés .....	15
2.4 Kaizen y/o mejoramiento.....	17

2.4.1 Definiciones.....	17
2.4.2 Breve historia de la mejora continua .....	17
2.4.3 Características distintivas de la mejora continua.....	18
2.4.4 Ciclo de la mejora continua .....	18
2.4.4.1 Planear .....	19
2.4.4.2 Hacer.....	19
2.4.4.3 Verificar.....	19
2.4.4.4 Actuar .....	19
2.4.5 Ventajas y desventajas de la mejora continua .....	20
2.4.5.1 Ventajas .....	20
2.4.5.2 Desventajas .....	21
2.5 Estándares .....	21
2.5.1 Definición .....	21
2.5.2 Para que sirven los estándares .....	22
2.5.3 Estándares de calidad.....	22
2.6 Gestión de la calidad.....	22
2.6.1 Norma ISO 9001.....	22
2.6.1.1 Definición .....	22
2.6.1.1 Historia .....	23
2.6.2 Norma ISO 9001:2008 .....	24
2.6.3 Estructura de la norma ISO 9001:2008 .....	25
2.6.4 Principios de la gestión de la calidad.....	25
2.6.5 Manual de calidad.....	26
2.6.5.1 Definición .....	26
2.6.5.2 Estructura de un manual de calidad .....	26
2.6.5.3 Política de calidad.....	27
2.6.5.3.1 Definición .....	27
2.6.6 Procesos .....	28
2.6.6.1 Definición .....	28
2.6.6.2 Mapa de procesos .....	28
2.6.6.3 Clasificación de los procesos.....	29
2.6.6.4 Componentes de los procesos.....	29
2.6.7 Enfoque basados en procesos .....	30
2.7 Sistema de gestión .....	32

2.7.1 Beneficios de un sistema de gestión .....	33
2.8 Sistema de gestión de calidad .....	34
2.8.1 Beneficios de un sistema de gestión de calidad.....	34
2.9 Los sistemas de gestión de calidad en el Ecuador .....	34
3. Metodología de la investigación.....	36
3.1 Modalidad.....	36
3.2 Tipos de estudios de investigación .....	36
3.2.1 Exploratoria .....	36
3.2.2 Descriptiva.....	36
3.2.3 Explicativa.....	36
3.3 Diseño de la investigación.....	36
3.3.1 Población y muestra.....	47
3.3.1.1 Población .....	47
3.3.1.2 Muestra .....	48
3.4 Análisis e interpretación de datos .....	48
4. Diseño y formulación de un sistema de gestión de calidad en base a la ISO 9001:2008; para el mejoramiento continuo de la atención al cliente para Automotores de la Sierra S.A.-Riobamba.....	81
4.1. Sistema de gestión de calidad .....	84
4.1.1 Requisitos generales .....	84
4.1.2 Mapa de procesos .....	84
4.1.2.1 Procesos gobernantes.....	86
4.1.2.3 Procesos de apoyo y/o habilitantes .....	95
4.2 Requisitos de la documentación .....	99
4.2.1 Generalidades .....	99
4.2.2 Manual de calidad.....	100
4.2.3 Control de documentos.....	101
4.2.4 Control de los registros.....	106
5. Responsabilidad de la dirección .....	110
5.1 Compromiso de la dirección.....	110
5.2 Enfoque al cliente .....	112
5.3 Política de calidad.....	117
5.4.2 Planificación del sistema de gestión de calidad.....	124
5.5 Responsabilidad, autoridad y comunicación .....	126



5.5.1 Responsabilidad y autoridad.....	126
5.5.2 Representante de la dirección .....	129
5.5.3 Comunicación interna.....	129
5.6 Revisión por la dirección.....	135
5.6.1 Generalidades .....	135
5.6.2 Información de las entradas para la revisión .....	135
5.6.3 Resultados de la revisión .....	135
6. Gestión de los recursos .....	136
6.1 Provisión de los recursos .....	136
6.2 Talento humano .....	140
6.2.1 Generalidades .....	140
6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia.....	151
6.2.3 Competencias .....	159
6.3 Infraestructura.....	164
6.4 Ambiente de trabajo.....	165
7. Realización del servicio.....	165
7.1 Planificación .....	165
7.2 Procesos relacionados con los clientes .....	170
7.2.1 Determinación de los requisitos relacionados con el servicio.....	170
7.2.2 Revisión de los requisitos del servicio .....	170
7.2.3 Comunicación con los clientes .....	171
7.3 Diseño y desarrollo.....	171
7.4 Compras.....	171
7.4.1 Proceso de compras .....	171
7.4.2 Información de las compras.....	174
7.4.3 Verificación de los productos comprados .....	177
7.5 Prestación del servicio .....	177
7.5.1 Control de la prestación de servicio .....	177
7.5.2 Validación de los procesos de la prestación de servicios .....	177
7.5.3 Identificación y trazabilidad .....	178
7.5.4 Propiedad del cliente .....	178
7.5.5 Preservación del servicio .....	178
7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición.....	178
8. Medición análisis y mejora.....	179

8.1 Generalidades .....	179
8.2 Seguimiento y medición .....	180
8.2.1 Satisfacción del cliente .....	180
8.2.2 Auditoría interna.....	180
8.2.3 Seguimiento y medición de los procesos.....	191
8.3 Control del servicio no conforme .....	191
8.4 Análisis de datos .....	195
8.5 Mejora.....	196
8.5.1 Mejora continua.....	196
8.5.1.1 Proceso de mejora continua.....	196
8.5.1.1.1 Enunciado general .....	196
8.5.1.1.2 Compromiso de la mejora. ....	196
8.5.1.1.3 Justificación.....	196
8.5.1.1.4 Objetivos.....	196
8.5.1.1.5 Razones.....	197
8.5.1.2. Diagnóstico de la situación actual. ....	197
8.5.1.2.1 Problema.....	197
8.5.1.2.2 Hoja de chequeo. ....	197
8.5.1.2.3 Analizar las causas.....	199
8.5.1.2.4 Histograma .....	201
8.5.1.2.5 Diagrama de pareto.....	201
8.5.1.2.6 Diagrama de árbol .....	203
8.5.1.2.7 Plan de mejora .....	204
8.5.1.2.8 Implementación .....	205
8.5.1.3 Implementación. ....	208
8.5.1.4 Verificación. ....	208
8.5.1.5 Diseño de nuevos procesos.....	208
8.5.2 Acción correctiva.....	208
8.5.3 Acción preventiva.....	208
9. Conclusiones y Recomendaciones.....	213
9.1 Conclusiones.....	213
9.2 Recomendaciones .....	214
Bibliografía.....	216
10. Anéxos.....	218

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Proceso administrativo .....	7
Gráfico No. 2 Funciones del Administrador .....	7
Gráfico No. 3 Ciclo administrativo .....	7
Gráfico No. 4 Ciclo de mejora continua .....	20
Gráfico No. 5 Clasificación de los procesos .....	29
Gráfico No. 6 Componentes de los procesos .....	29
Gráfico No. 7 Modelo de gestión de calidad basado en procesos .....	31
Gráfico No. 8 Planes institucionales .....	48
Gráfico No. 9 Misión organizacional .....	49
Gráfico No. 10 Visión organizacional .....	50
Gráfico No. 11 Estructura organizacional .....	51
Gráfico No. 12 Organigrama ASSA-Riobamba .....	52
Gráfico No. 13 Estilo de mando .....	53
Gráfico No. 14 Comunicación organizacional .....	54
Gráfico No. 15 Estados financieros .....	55
Gráfico No. 16 Presupuesto de calidad .....	56
Gráfico No. 17 Software .....	58
Gráfico No. 18 Diagnóstico aspectos de calidad .....	64
Gráfico No. 19 Areas de atención en ASSA-Riobamba .....	64
Gráfico No. 20 Medios de atención al cliente .....	65
Gráfico No. 21 Tiempo de espera atención al cliente .....	66
Gráfico No. 22 Servicios de ASSA-Riobamba .....	67
Gráfico No. 23 Calificación del servicio .....	67
Gráfico No. 24 Costos .....	68
Gráfico No. 25 Calidad del servicio .....	69
Gráfico No. 26 Calidad de atención .....	70
Gráfico No. 27 Mapa de procesos .....	85
Gráfico No. 28 Documentos del SGC .....	99
Gráfico No. 29 Control de documentos .....	104
Gráfico No. 30 Control de registros .....	108
Gráfico No. 31 Enfoque al cliente .....	114
Gráfico No. 32 Política de calidad .....	118
Gráfico No. 33 Planificación SGC .....	125
Gráfico No. 34 Equipos del SGC .....	126
Gráfico No. 35 Comunicación interna .....	133
Gráfico No. 36 Selección de personal .....	144
Gráfico No. 37 Realización del servicio .....	167
Gráfico No. 38 Compras .....	173
Gráfico No. 44 Auditoría interna .....	183
Gráfico No. 45 Control de servicio no conforme .....	193
Gráfico No. 39 Diagrama de Ishikawa PMC .....	199

Gráfico No. 40 Histograma .....	201
Gráfico No. 41 Diagrama de Pareto .....	202
Gráfico No. 42 Diagrama de árbol .....	203
Gráfico No. 43 Diagrama de Gann.....	206
Gráfico No. 46 Acciones correctivas y preventivas .....	211

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 Formas de organización .....	9
Cuadro No. 2 Diagnóstico aspectos administrativos .....	40
Cuadro No. 3 Diagnóstico aspectos de calidad .....	44
Cuadro No. 4 Diagnóstico aspectos satisfacción del cliente .....	46
Cuadro No. 5 Población ASSA-Riobamba .....	47
Cuadro No. 6 Resumen diagnóstico aspectos administrativos .....	73
Cuadro No. 7 Resumen diagnóstico aspectos de calidad .....	79
Cuadro No. 8 Resumen diagnóstico aspectos satisfacción del cliente .....	80
Cuadro No. 9 Procesos gobernantes .....	89
Cuadro No. 10 Procesos operativos.....	94
Cuadro No. 11 Procesos de apoyo.....	98
Cuadro No. 12 Formato administración de documentos .....	105
Cuadro No. 13 Formato administración de registros.....	109
Cuadro No. 14 Formato identificación de requerimientos .....	115
Cuadro No. 15 Formato quejas y sugerencias .....	116
Cuadro No. 16 Política de calidad .....	119
Cuadro No. 17 Objetivos de calidad.....	123
Cuadro No. 18 Funciones de los equipos del SGC .....	128
Cuadro No. 19 Bitácora de comunicación interna.....	134
Cuadro No. 20 Formato puesto vacante .....	148
Cuadro No. 21 Formato perfil de puestos .....	151
Cuadro No. 22 Plan de capacitación de Talento Humano ASSA-Riobamba.....	153
Cuadro No. 23 Programa de capacitación área administrativa.....	155
Cuadro No. 24 Programa de capacitación área ventas .....	157
Cuadro No. 25 Programa de capacitación área servicios .....	158
Cuadro No. 26 Perfil profesional para gerencia .....	164
Cuadro No. 27 Requisición de Materiales.....	175
Cuadro No. 28 Orden de compra.....	176
Cuadro No. 29 Formato plan de auditoría .....	185
Cuadro No. 30 Programa de auditoría .....	186
Cuadro No. 31 Formato informe de auditoría .....	187
Cuadro No. 32 Formato lista de verificación auditoría .....	188
Cuadro No. 33 Formato acta de apertura de auditoría interna.....	189
Cuadro No. 34 Registro de no conformidades .....	190
Cuadro No. 35 Formato control de servicio no conforme.....	195
Cuadro No. 36 Hoja de chequeo PMC .....	198

Cuadro No. 37 Frecuencia de causas PMC .....	200
Cuadro No. 38 Diagrama de Pareto .....	201
Cuadro No. 39 Plan de mejora .....	204
Cuadro No. 40 Implamentación acciones de mejora.....	205
Cuadro No. 41 Verificación de resultados .....	207
Cuadro No. 42 Formato de acciones correctivas y preventivas .....	212

## ÍNDICE DE ANÉXOS

Anéxo 1 Encuesta 1 .....	218
Anéxo 2 Encuesta 2 .....	219
Anéxo 3 Encuesta 3 .....	220
Anéxo 4 Infraestructura de ASSA-Riobamba .....	221
Anéxo 5 Modelo GMD.....	222
Anéxo 6 Metodología del proceso de mejora continua .....	227
Anexo 7. Mapa de procesos de ASSA.....	235

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de ésta tesis es desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad en Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, una organización dedicada a la comercialización, mantenimiento de vehículos y venta de repuestos automotrices. Esta empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001:2008, realidad que admite ciertas falencias en cuanto a su gestión.

Para el efecto se realizó como aspecto previo el Diseño de Investigación, después se procedió a la recolección de datos enfocándonos en diferentes ítems relacionados a la gestión de la empresa como son Administración, Financieros, Tecnológicos, Calidad y Satisfacción al Cliente, el respectivo diagnóstico estuvo orientado hacia los procesos realizados en ASSA-Riobamba logrando identificar la situación actual de ésta organización.

Los resultados obtenidos corroboraron la inexistencia de una herramienta que ayude a mejorar la gestión de esta empresa, y a la falta de procedimientos y documentos que evidencien el trabajo realizado; todo esto determinando el incumplimiento de los requisitos de la norma ISO.

Es por esta razón que se diseñó un Sistema de Gestión de Calidad que permitirá que ASSA-Riobamba estandarice sus procesos, asegure la calidad de sus operaciones, mejore su sistema de trabajo y agregue valor al servicio ofertado, viéndose reflejado en la satisfacción del cliente y en la ventaja que tome frente a sus principales competidores.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

The purpose of this thesis is to develop a Quality Management System in the Sierra Automotive SA-Riobamba, an organization dedicated to marketing, maintenance of vehicles and selling auto parts. This company has a Quality Management System base on ISO 9001:2008, which actually supports certain shortcomings in their management.

For this purpose was performed as previous aspect Design Research, then proceeded to data collection focusing on different items related to the management of the company such as Administration, Finance, Technology, Quality and Customer Satisfaction, the respective diagnosis was oriented to the process undertaken at ASSA-Riobamba succeeded in identifying the current status of this organization.

The results corroborated the absence of a tool to help improve the management of this company, and the lack of procedures and documents which evidencing the work performed; determinig this, the failure to the requirements of the ISO estandard.

For this reason, it was designed, a system of quality management that will enable ASSA-Riobamba standardize its processes, ensure the quality of its operations, improve its system labor and add value to the service offered, seeing reflected in the satisfaction customer and take advantage over its main competitors.

## **INTRODUCCIÓN**

La administración para las organizaciones se ha convertido en un verdadero desafío debido a que se encuentran lidiando en mercados globalizados y el nivel de exigencia de los clientes es cada vez más elevado. Por este motivo y con la finalidad de universalizar su gestión se ha definido una herramienta que les permita incrementar su productividad, mediante la reducción de costos y el incremento de la eficacia y eficiencia de sus procesos, todo esto en post del éxito organizacional.

Esta herramienta denominada Sistema de Gestión de Calidad asegura el cumplimiento de los requisitos determinados en la norma ISO 9001:2008, en cuanto al aseguramiento de la calidad en su gestión, obteniendo así la satisfacción de los consumidores quienes son los destinatarios de sus servicios.

El entender y satisfacer a los clientes dejó de ser una ventaja competitiva, transformándose hoy en una necesidad, siendo un reto en la actualidad para toda empresa que busca mejorar su desempeño y productividad, elevando su imagen al cumplir con las exigencias frecuentes del mercado.

Todas estas razones hacen que se considere necesario el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001:2008 para Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, que le permitirá mejorar su gestión viéndose reflejado en la calidad del servicio ofertado, desarrollando desde el interior de la organización, una serie de actividades, procesos y procedimientos, encaminados a lograr que las características presentes en el servicio cumplan con las expectativas de los usuarios.



## **1. EL PROBLEMA**

### **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la filosofía empresarial ha dado un cambio radical en cuanto al desarrollo de sus actividades, ya que las organizaciones han definido como su componente principal al cliente, se ha notado que si los usuarios adquieren un bien o servicio es con la finalidad de satisfacer sus necesidades, por lo que se espera que las empresas ofrezcan bienes o servicios con las características requeridas por los mismos, conjuntamente con una atención personalizada.

El cliente para toda empresa representa un factor clave para alcanzar su éxito, ya que estos demandan de sus productos fomentando su permanencia en el mercado, por esta razón las empresas deben orientar sus esfuerzos a la satisfacción de los usuarios.

Las organizaciones se encuentran frente a un consumidor diferente, más capacitado, mejor informado y sobretodo exigente. Esta realidad las lleva a reflexionar seriamente sobre un cambio de paradigma comercial. Es por eso que las industrias son cada día más conscientes de que la calidad de servicio representa una oportunidad estratégica, sobre todo en un mercado como el nuestro, en el que las investigaciones demuestran un generalizado descontento con la mayoría de las prestaciones.

Las compañías que operan en el siglo XXI se enfrentan a muchos retos significativos, como son rentabilidad, competitividad, globalización, velocidad de los cambios, capacidad de adaptación, crecimiento, tecnología; equilibrar estos y otros requisitos empresariales puede constituir un proceso difícil y desalentador. Es aquí donde entran en juego los sistemas de gestión, al permitir aprovechar y desarrollar el potencial existente en la organización, el uso de un sistema de gestión probado le permite renovar constantemente su objetivo, sus estrategias, sus operaciones y niveles de servicio.

Un Sistema de Gestión de Calidad establece normas con las que se busca lograr la calidad de la misma, orientadas en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes asistiendo en la dirección de las actividades empresariales.

Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001:2008, que ayude a mejorar los servicios y procesos de la organización, dando cumplimiento a los requisitos del cliente mejorando su satisfacción.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

El Sistema de Atención al cliente en Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, se ha desarrollado de una forma habitual, a pesar de que están conscientes de la importancia del cliente en su progreso y tomando en cuenta la competencia organizacional existente, se considera necesario diseñar un sistema que permita ofrecer un servicio de atención al cliente de calidad con el objeto de satisfacer sus necesidades y alcanzar un alto nivel competitivo.

ASSA-Riobamba, no cuenta con un sistema de gestión de calidad que promueva mejorar su desempeño y que además servirá como una guía que defina aspectos específicos de su trabajo para el personal que labora en esta organización.

De acuerdo con esta realidad, se determina clave el Diseño y Formulación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001:2008 con el fin de mejorar gestión en Automotores de la Sierra S.A-Riobamba.

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación está destinada a la realización de todo el proceso de revisión y adecuación de la documentación para el respectivo diseño del Sistema de Gestión de Calidad, para su posterior integración en todas las áreas de ASSA-Riobamba, con el fin de crear un marco referencial que sirva de guía para la adecuada dirección mejorando el desempeño del sistema.

## **1.2 Justificación**

Un Sistema de Gestión de Calidad es un aspecto de gestión general en una empresa que tiene como objetivo el orientar las actividades de la misma para alcanzar un alto nivel de calidad; todo esto, mediante la dirección y control de las operaciones de la organización, coadyuvando al buen funcionamiento de ésta.

Un SGC, se convierte en indispensable para Automotores de la Sierra S.A-Riobamba proporcionándole las pautas necesarias para la implantación de acciones, fomentando una base para el desarrollo competitivo de ésta empresa.

La presente investigación es considerada necesaria pues ASSA-Riobamba, contará con un sistema que sirva para administrar mejor sus recursos, de tal manera que se incremente la satisfacción del cliente dando cumplimiento con sus requerimientos, y a más de ello mejorando su productividad a través del logro de objetivos y políticas de calidad.

Esta investigación no solo beneficiará a Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, sino que también servirá de referencia para las demás sucursales que desean ofrecer a sus usuarios un servicio de calidad, superando las expectativas de los mismos.

El Diseño y Formulación de un sistema de gestión de calidad fomentará el involucramiento de todos quienes forman parte de ASSA-Riobamba, el proceso metodológico que se aplique servirá a que todos se interesen y obtengan la información de las actividades realizadas, permitiendo que la institución se maneje en términos de eficacia, eficiencia, economía, efectividad y sobre todo calidad en cuanto a su gestión, además que se mejorara el control de las actividades dentro de la organización, lo que promueve el establecimiento de objetivos claros, que permite que se convierta en un proceso de fácil aplicación para ASSA-Riobamba.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar y Formular un Sistema de Gestión de Calidad en Base a la ISO 9001:2008 para el Mejoramiento Continuo de Atención al Cliente para Automotores de la Sierra S.A-Riobamba.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Evaluar la atención al cliente para determinar la eficacia y calidad Automotores de la Sierra S.A-Riobamba.
- Determinar la situación actual de la Gestión de Automotores de la Sierra S.A-Riobamba.
- Desarrollar la mejora continua en los problemas detectados.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Antecedentes Investigativos**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Ecuador en 1960 una nación con una economía dependiente del agro; la mayoría de la población considera al automóvil como un lujo o como una herramienta inalcanzable. Es en ese contexto en el que los fundadores de Automotores de la Sierra S.A, ven un horizonte y una necesidad que alienta su voluntad emprendedora.

La empresa se dedicaría a la comercialización de vehículos, popularizándolos y ofreciendo todos los productos y servicios relacionados con el mundo automotriz. Inician comercializando vehículos y repuestos Volkswagen de procedencia alemana, como sub-distribuidores de la firma Cabeza de Vaca Hnos. & Cía.

La empresa, todavía como compañía “de hecho”, abrió sus puertas el 2 de enero de 1960 ocupando un reducido espacio dentro de la oficina comercial propiedad de Temístocles Sevilla, ubicada en las calles Bolívar 1506 y Martínez. Rodrigo Vela Barona fue el primer

gerente/cajero/secretario y Temístocles Sevilla fue el primer presidente. Mes y medio después se une el joven de 19 años Patricio Sevilla, encargándose del almacén de repuestos y responsabilizándose de la organización del primer taller de servicio, que se ubicó a pocas calles del almacén, en la esquina sur oriental de las calles Guayaquil y Sucre.

Para el mes de junio de 1960, la empresa es legalmente constituida, bajo el nombre de Compañía Anónima Civil y Mercantil, “Automotores de Sierra S.A”, siendo sus socios fundadores Rodrigo Vela Barona, Temístocles Sevilla, y la sociedad Cabeza de Vaca, la Escritura Pública se inscribe el día viernes 10 de junio de 1960, ante el Notario Público del cantón Ambato, Jorge Ruiz Cobo.

Cuatro años después en 1964, ASSA recibe a nuevos socios, quienes decidieron entonces participar en la sociedad como personas naturales. Con miras hacia al crecimiento, se decide que no se repartirá utilidades a los accionistas mientras ASSA no esté en posibilidades de hacerlo, sino dando prioridad a la reserva para aumento de capital. La posta directiva inicio en manos de Temístocles Sevilla, quien fallece el 30 de mayo de 1965, por lo que la responsabilidad es asumida por Rodrigo Vela Barona en tanto que la Gerencia General, inicialmente ocupada por éste último, fue ocupada por Patricio Sevilla, quien tiene entre sus primeras misiones el encontrar un lugar más espacioso para la expansión de las instalaciones de la empresa.

Posteriormente en 1966, se unirán como accionistas Ximena Sevilla de Barona, María Aurelia Sevilla de Cobo, Rodrigo Sevilla y María del Pílas Sevilla. Se empieza a considerar la apertura de una agencia en Riobamba.

En 1967 el año de donde ocurren dos acontecimientos destacados. El 11 de junio se duplica el capital social de la empresa, que alcanza un total de 200000 de sucres y que se mantendrá hasta entrada la siguiente década.

La empresa en su primera década enfrente a sus primeros desafíos, la prohibición de importaciones de vehículos por causa de la escasa reserva monetaria disponible, la limitada

capacidad adquisitiva de la población. En los primeros años las ventas no rebasan un promedio de 3 a 4 unidades al mes, y eso, si es que estaban permitidas las importaciones. Sin embargo, fue la tenacidad la que permitió superar cada uno de estos retos y lograr un ritmo de ventas cada vez más firme.

## **2.2 FUNDAMENTACION TEÓRICA**

### **2.2.1 ADMINISTRACIÓN**

La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes pueden hacer lo que quieran, cuando quieran y como quieran.

Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización o por lo menos a eso aspiran los gerentes.

La eficiencia es hacer bien las cosas, es decir no desperdiciar los recursos. Pero no basta ser eficiente, la administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

La eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización, sino también de hacerlo de la manera más eficiente. En las organizaciones exitosas, la eficiencia y la eficacia van aparejadas. La mala administración es resultada de la ineficacia y la ineficiencia, o de que la eficacia no se consigue mediante la eficiencia. (Robbins, (2005))

### 2.2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:



GRÁFICO No. 1 PROCESO ADMINISTRATIVO

Las funciones del administrador, como un proceso sistémico, se entienden de la siguiente manera:



GRÁFICO No. 2 FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

El desempeño de estas cuatro funciones constituye el ciclo administrativo:



GRÁFICO No. 3 CICLO ADMINISTRATIVO

**Planeación:** Determina los objetivos que se desean alcanzar en el futuro y las acciones que se deben emprender para el logro de los mismos.

**Organización:** Es la estructura de la organización donde intervienen elementos fundamentales para la asignación de funciones y delimitación de responsabilidades mediante los cargos, con el fin del logro de los objetivos.

**Dirección:** Consiste en ejecutar lo planeado a través del recurso humano; es el que debe ser liberado, a través de una eficiente administración que conduzca al logro de lo propuesto.

**Control.** Permite comparar resultados durante y después de los procesos, los cuales sirven para tomar decisiones y aplicar los correctivos necesarios. (Hurtado Cuartas & Metropolitano, (2008))

### **2.2.3 ORGANIZACIÓN**

Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad. Cada organización tiene una finalidad distinta, que se expresa de ordinario como la meta o las metas que pretende alcanzar. Toda organización está compuesta por personas, una persona que trabaja sola no es organización y hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas. Todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar, esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita.

En síntesis el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

Aunque estas tres características son importantes para nuestra definición de que es una organización, el concepto de organización ha cambiado.



En el siguiente cuadro se anotan algunas diferencias entre las organizaciones tradicionales y las nuevas:

• ORGANIZACIÓN TRADICIONAL	• NUEVA ORGANIZACION
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estable</li> <li>• Inflexible</li> <li>• Centrada en el trabajo.</li> <li>• El trabajo se define por posiciones.</li> <li>• Trabajo de individuos.</li> <li>• Puestos permanentes.</li> <li>• Se mueve por órdenes.</li> <li>• Los jefes deciden siempre.</li> <li>• Se guía con reglas.</li> <li>• Personal homogéneo.</li> <li>• Relaciones jerárquicos.</li> <li>• Trabajo en las instalaciones en el horario establecido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinámica.</li> <li>• Flexible.</li> <li>• Centrada en las habilidades.</li> <li>• El trabajo se define por las tareas que se deben hacer.</li> <li>• Trabajos de equipo.</li> <li>• Puestos temporales.</li> <li>• De participación.</li> <li>• Los empleados participan en las decisiones.</li> <li>• Orientan a los clientes.</li> <li>• Personal heterogéneo.</li> <li>• Relaciones laterales y en redes.</li> <li>• Trabajo en cualquier parte y en cualquier momento.</li> </ul>

**CUADRO NO. 1 FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones cambian porque el mundo ha cambiado y lo seguirá haciendo. Cambios sociales, económicos, políticos, mundiales y tecnológicos han creado un ambiente en el que las organizaciones exitosas (las que alcanzan sus metas una y otra vez) deben adoptar maneras nuevas de hacer el trabajo. (Robbins, (2005), págs. 16,17)

## **2.3 CALIDAD**

### **2.3.1 DEFINICIONES**

Significados de la calidad según el contexto:

Garvín, en 1988, sugirió que la calidad puede tener cinco diferentes significados o definiciones:

**Basada en el servicio:** La calidad viene definida por la cantidad en la que un atributo deseable está presente en un servicio. El consumidor, generalmente, entiende que cuanto más caro es el servicio, más cantidad de atributo está presente en el servicio; por ello, a veces, se confunde calidad con precio. La debilidad de este enfoque está en que la definición del atributo al que nos referimos, puede no depender de un estándar externo, al ser diferente la valoración que hacen las personas acerca de dicho atributo.

**Basado en el usuario:** La calidad viene determinada por lo que el consumidor desea. En este contexto la calidad se define como “lo que mejor se ajusta al uso que se pretende dar con el producto o servicio”. En esta relación entre el propósito del producto o servicio y su calidad, la debilidad reside en que diferentes personas o grupos sociales pueden tener diferentes deseos y necesidades y, por tanto, distintos estándares de calidad.

**Basado en el valor:** La calidad como relación entre la utilidad o satisfacción con el producto o servicio y su precio. Bajo esta perspectiva, un producto es de más calidad con respecto a sus competidores, si tiene un precio más bajo, o si por el mismo precio nos ofrece mayor utilidad o satisfacción. Este enfoque de la calidad determina que el gestor establezca un equilibrio entre las características del producto o servicio y el coste de su producción.

**Basado en la producción:** La calidad se define como conformidad a las especificaciones determinadas para la manufactura o realización de un producto o servicio. La organización asegura que su producto o servicio siempre es el mismo. En este enfoque la calidad se define como “el grado de conformidad a las especificaciones”. La debilidad de este concepto reside en que dichas especificaciones pueden no tener un significado evidente para el consumidor.  
(Arias Coello)

### **2.3.2 EVOLUCION DEL CONCEPTO DE CALIDAD**

El concepto de calidad ha ido evolucionando a lo largo de los años, ampliando objetivos y variando la orientación. Se puede decir que su papel ha tomado una importancia creciente al

evolucionar desde un mero control o inspección a convertirse en uno de los pilares de la estrategia global de la empresa.

En sus orígenes, la calidad era costosa porque consistía en rechazar todos los productos defectuosos, lo que representaba un primer coste, y después recuperar de alguna forma dichos productos, si era posible, lo que representaba otro coste adicional. La calidad era responsabilidad exclusiva del departamento de inspección o calidad.

Posteriormente se comienza a aplicar técnicas estadísticas de muestreo para verificar y controlar los productos de salida. Suponía un avance en la inspección de todos los productos de salida.

El concepto de calidad sufre una evolución importante, pasando de la simple idea de realizar una verificación de calidad, a tratar de generar calidad desde los orígenes. Se busca asegurar la calidad en el proceso de producción para evitar que este dé lugar a productos defectuosos. (Cuatrecasas, (2005))

### **2.3.3 ENFOQUES DE LA CALIDAD**

#### **2.3.3.1 ENFOQUE AMERICANO**

Principios de calidad de Edwards Deming.

- Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión. La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con esta declaración. Deming dice que la definición empieza y termina teniendo como eje al cliente o usuario.
- Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional. Dice Deming: no podemos aceptar más los niveles llenos de errores, material no adecuado para el trabajo, personas que no saben cuál es su trabajo y que no tienen miedo de preguntar, daños por manipulación, métodos anticuados de formación para el trabajo, supervisión inadecuada e ineficaz, alta rotación de directivos.

- Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos. Afirma Deming: La inspección cien por ciento rutinaria, para mejorar la calidad equivale a planificar los defectos, confirmando que el proceso no tiene la capacidad requerida para cumplir las especificaciones.
- Fin de la práctica de adjudicar las compras sólo sobre la base de las metas del precio. Deming provoca a las organizaciones a buscar solo un proveedor de cada insumo y de esta manera crear una relación de lealtad y confianza.
- Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios. En una organización cada tarea, actividad, trabajo u operación forman parte de un proceso y solo comprendiendo el rol de cada una de ellas cumple con la estrategia de servicio al cliente o usuario y se podrá brindar un mejor producto.
- Instituir el entrenamiento con base en un sistema y en las necesidades. Controlar un proceso exige comprender el sistema y la forma en que puede ser afectado. Deming sostiene que una vez que un grupo de trabajo se desempeña en forma estable, los defectos y problemas no son fallas de los trabajadores, sino del sistema.
- Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua. Se necesita un nuevo liderazgo, el liderazgo es no dirigir a través del medio, sino por la confianza mutua.
- Expulsar el temor. Crear confianza. Crear un clima de innovación. La gente debe sentir seguridad respecto a lo que hace.
- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff también, hacia las metas y propósitos de la empresa. Los esfuerzos de cada uno dentro de la organización deben ser aprovechados para cumplir con la misión.

- Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo. Una vez puesta en marcha la cultura de calidad, las exhortaciones sobran. Dice Deming: “Hágalo bien a la primera”.
- Eliminar las cuotas numéricas de producción. Dándole prioridad a la calidad del proceso.
- Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura. El orgullo esta en contribuir en la calidad y estar consciente de la participación en el proceso productivo.
- Fomentar el auto mejoramiento y la calidad de vida. No se debe miedo a preparar a la gente, ya que al mejorar mediante la capacitación, su desempeño se potencializa.
- Emprender la acción para la transformación. Un programa de mejora de la mejora se debe sostener con una estructura interna que facilite el proceso de mejora continua, pero se debe evitar la burocratización.

Aspectos de Calidad según Juran:

- Técnicos.
- Humanos.

Señala que los problemas de calidad se deben básicamente a la mala dirección más que a la operación.

Considera que todo programa de calidad debe tener:

- Educación masiva y continua.
- Programas permanentes de mejora.
- Liderazgo participativo para la mejora continua.

Defensor del control estadístico del proceso (CEP) J.M.Jurán propone diez pasos para la mejora de la calidad:

- Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento.
- Determine metas de mejoramiento.
- Organizarse para lograr estas metas. (comités, equipo, reuniones).
- Proporcionar entrenamiento.
- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- Reportar los problemas sin calcular los errores.
- Dar reconocimiento.
- Comunicar los resultados.
- Mantener consistencia en los registros.
- Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

### **Filosofía del Mejoramiento de la Calidad de Philip Crosby.**

De acuerdo con la filosofía de mejoramiento de la calidad desarrollada y enseñada por Philip Crosby existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad:

- Cuatro fundamentos o pilares de la calidad.
- Cinco principios de la dirección por calidad.
- Catorce pasos operan un programa de mejoramiento de la calidad.
- Cuatro fundamentos o pilares de la calidad: Crosby sostiene que un programa para mejorar la calidad debe asentarse sobre cuatro fundamentos que son mutuamente complementarios.
  - Pleno involucramiento de la dirección.
  - Administración profesional de la calidad.
  - Programas originales.
  - Reconocimiento.

Cinco principios de la dirección por calidad: Así mismo, afirma que, para comprender lo que realmente es la calidad, existen cinco principios, a los que llama Principios de la Dirección por Calidad:

- ✓ Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto; no es elegancia, no es lujo, mera belleza o un precio alto.
- ✓ No existen ahorros al sacrificar la calidad; siempre resulta más económico hacer bien las cosas desde la primera vez evitando reprocesos, desperdicios y deterioro de la imagen por la insatisfacción de los clientes.
- ✓ La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- ✓ El único estándar de desempeño es de cero defectos.

### **2.3.3.2 ENFOQUE JAPONES**

Dentro de los exponentes del enfoque japonés tenemos:

Kaoru Ishikawa señala que el enfoque de la calidad total puede apoyarse:

**Grafico del proceso:** Grafico aplicado como herramienta de la Calidad Total que permite analizar los procesos paso a paso, desde su inicio hasta la obtención del producto deseado, y conocer en cada paso las fallas más comunes en que se incurre. Además, debe definir el producto en términos de calidad.

**Hoja de registro y lista de verificación:** Hitoshi Kume define a la hoja de registro como “un formato pre impreso en el cual aparecen los ítems que se van a registrar, de tal manera que los datos puedan recogerse fácil y concisamente.

El diagrama causa-efecto (Espina de Pescado): Lleva ese nombre ya que a través de un diagrama parecido a un pescado se busca conocer la raíz del problema.

### **Teoría Z de William Ouchi.**

William Ouchi, Autor de la teoría Z: Como pueden las empresas hacer frente al desafío Japonés. Describe en su obra algunos de sus descubrimientos, en los cuales destaca el hecho

de que las empresas japonesas a las que él llama empresas “J” emplean enfoques administrativos diferentes a la mayoría de sus homólogas estadounidenses a las que dominó empresas “A”.

En sus estudios observó que las empresas norteamericanas establecidas en Japón que implantaron en aquel país su enfoque administrativo resultaron ser rotundos fracasos.

En las firmas estudiadas, la excepción la constituían empresas de origen americano y dirigidas por japoneses. Ouchi cita el ejemplo de McDonald's que alcanzó un enorme éxito en Japón aun y cuando se ceñían de producción y los alimentos y servicios fijados por la matriz en Estados Unidos, pero siendo dirigida por un empresario japonés.

Como contra parte, observó también que las empresas japonesas que habían establecido plantas en los Estados Unidos, empleando trabajadores norteamericanos, y que eran administradas por japoneses de acuerdo con el enfoque traído de su país natal, mostraban un gran éxito, sintiéndose incluso plenamente satisfechos los trabajadores y empleados norteamericanos con la forma en que eran dirigidos.

Sin embargo, según Ouchi al comparar empresas de ambos países se dio cuenta que existen empresas norteamericanas que han aprendido a administrarse al estilo japonés y todas ellas empresas de éxito.

La teoría Z afirma Ouchi proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen más eficazmente en equipo, lo que él considera es la solución a la drástica caída de la competitividad norteamericana, al mismo tiempo que explica el enorme incremento de la productividad japonesa que le ha convertido en una potencia económica.

Por otra parte, Ouchi enumera como guías de acción más que en calidad de recetas mágicas, los pasos que debe seguir una organización para su desarrollo que son:

- ✓ Todo directivo debe comprender la administración Z y el papel que desempeña.
- ✓ Analizar la filosofía de la compañía.
- ✓ Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.



- ✓ Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
- ✓ Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- ✓ Los directivos deben evaluar los rendimientos y los resultados del sistema.
- ✓ Involucrar a los trabajadores y a los representantes de estos.
- ✓ Hacer que el empleo sea más estable.
- ✓ Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque a largo plazo)
- ✓ Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
- ✓ Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de la jefatura.
- ✓ Buscar los lugares precisos donde poner en practica la participación.
- ✓ Permitir el desarrollo relaciones “integralistas”. (Hernández y Rodríguez, 1994)

## **2.4 KAIZEN Y/O MEJORAMIENTO**

### **2.4.1 DEFINICIONES**

Kaizen significa mejoramiento. Por otra parte, significa mejoramiento continuo en la vida personal, familiar social de trabajo. Cuando se aplica al lugar de trabajo Kaizen significa un mejoramiento continuo que involucra a todos los gerente y colaboradores por igual.

Desde el punto de vista estratégico el Kaizen es la acción sistemática largo plazo destinada a la acumulación de mejores ahorros, con el objeto de superar a la competencia en niveles de calidad. Productividad, costos y plazos de entrega.

### **2.4.2 BREVE HISTORIA DE LA MEJORA CONTINUA**

Para la mayoría la mejora continua es una invención japonesa. Sin embargo no es así. Los programas de mejora continua se crearon, desarrollaron maduraron en los Estados Unidos. A fines del siglo XIX estableció un sistema destinado a resolver y mejorar los niveles de calidad.

Como reacción a los elevados grados de insatisfacción de sus clientes. Ello llevo a su presidente y fundador a trasladar su escritorio al área de trabajo (algo que hoy los japoneses

denominan visitar el gembu) para averiguar que sucedía y desarrollar un programa destinado a mejorar los niveles de performance en materia de calidad, como de costos de productividad. En Japón se implantó la mejora continua a principios de los años cincuenta. Si bien los japoneses ya poseían una filosofía de mejora continua, ella era aplicable sobre todo en la vida personal y en las artes guerreras. No se puede desconocer que aplicaban hasta cierto punto los procesos de mejora continua a su producción, pero ello era de carácter limitado y la prueba de ello es que los productos japoneses eran considerados en occidente como baratos y de baja calidad, y hasta burdas y ordinarias copias de productos occidentales.

### **2.4.3 CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LA MEJORA CONTINUA**

Existen dos características esenciales que distinguen a los sistemas de mejora continua de los tradicionales. Llamados también sistemas de mantenimiento de estándares.

Por un lado bajo el sistema de mejora continua, la gerencia considera el nivel de rendimiento de la empresa como algo “que hay que enfrentar aumentar continuamente”. En tanto que bajo el sistema de mantenimiento de estándares, se le considera esencialmente fijo, por las restricciones tecnológicas y a organización existente. De la única forma que pueden vencerse tales restricciones es a través de la innovación.

Por otro lado los gerentes de las empresas que practican la mejora continua creen que la participación de los empleados y el trabajo en equipo son la clave para las mejoras. Ello es algo que no acontece con la mayoría de los gerentes que siguen una perspectiva de mantenimiento de estándares. Ellos hacen más hincapié en la automatización de procesos que en el trabajo de equipos y la gestión participativa. (Villalba Guanga, (2008))

### **2.4.4 CICLO DE LA MEJORA CONTINUA**

El círculo de la mejora continua o también conocida como círculo PDCA, es una estrategia de mejora continua de la calidad en cuatro pasos, basada en un concepto ideado por Walter Stewart. Las siglas PDCA con el acrónimo de Plan, Do, Check, Act, (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar)

Los resultados de la implementación de este ciclo permiten a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente la calidad, reduciendo los costes, optimizando la productividad, reduciendo los precios, incrementando la rentabilidad de la empresa u organización.

#### **2.4.4.1 PLANEAR**

Establecer las actividades del proceso, necesarias para obtener el resultado esperado. Al basar las acciones para el resultado esperado, la exactitud y cumplimiento de las especificaciones a lograr se convierten también en un elemento a mejorar, aunque sería mejor ya no tener que mejorar, o sea, hacerlo bien a la primera. Cuando sea posible conviene realizar pruebas según sea requerido, para probar los resultados.

- Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados
- Definir las actividades necesarias para lograr el producto o servicio, verificando los requisitos especificados
- 

#### **2.4.4.2 HACER**

Es ejecutar el plan estratégico contempla: organizar, dirigir, asignar recursos y supervisar la ejecución.

#### **2.4.4.3 VERIFICAR**

Pasado un periodo previsto de antemano, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los requisitos especificados inicialmente, para saber si se han cumplido y en su caso, evaluar si se ha producido la mejora

Monitorizar la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

#### **2.4.4.4 ACTUAR**

En base a las conclusiones del paso anterior elegir una opción:

- Si se han detectado errores parciales en el paso anterior, realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras.
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos
- Ofrecer una Retro-alimentación y/o mejora en la Planificación. (Wikipedia, s.f.)

### CICLO DE LA MEJORA CONTINUA

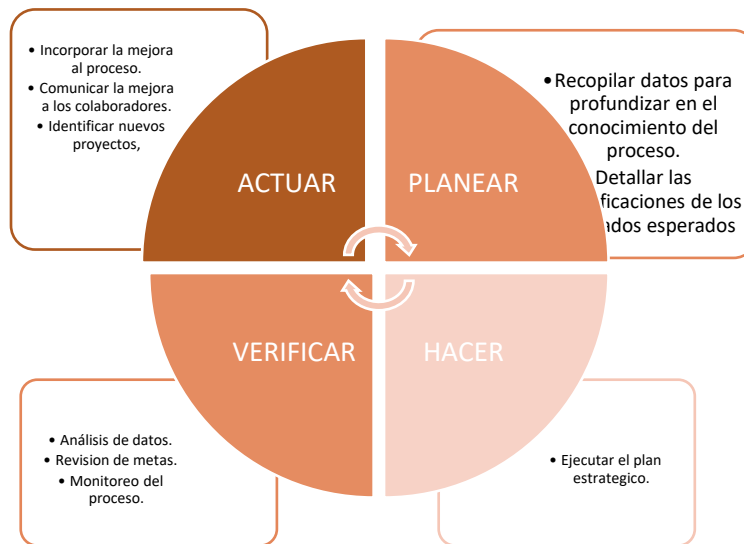


GRÁFICO No. 4 CICLO DE MEJORA CONTINUA

## 2.4.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA MEJORA CONTINUA

### 2.4.5.1 VENTAJAS

El esfuerzo está enfocado en ámbitos organizacionales y procedimientos puntuales.

Las mejoras son en corto plazo y los resultados son visibles.

Incide en el incremento de la productividad u administra a la organización hacia la competitividad, la cual es prioridad de las empresas.

Elimina procesos monótonos.

#### **2.4.5.2 DESVENTAJAS**

El mejoramiento a encontrarse enfocado en áreas determinadas de la organización, se desperdicia la perspectiva de la independencia que existe entre todos los miembros de la empresa.

Demanda un cambio en la organización, puesto que para lograr el éxito es ineludible la intervención de los integrantes de la organización y a todo nivel.

Las inversiones son elevadas y requieren de un largo tiempo. (Wikipedia, s.f.)

### **2.5 ESTÁNDARES**

#### **2.5.1 DEFINICION**

Estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional.

Son normas y protocolos internacionales que deben cumplir productos de cualquier índole para su distribución y consumo por el cliente final.

La norma ISO 9000 es un estándar para sistemas de administración de la calidad. La norma es publicada y mantenida por la ISO (Organización Internacional para la estandarización, aunque ISO no es un acrónimo y solo sugiere igualdad), mientras que es administrada por entidades externas de acreditación y certificación. Lo que certifica la norma es el ajuste a las especificaciones del producto o servicio, y no el concepto popular de calidad como algo objetivamente bueno.

El control de calidad son todos los mecanismos, acciones, herramientas que realizamos para detectar la presencia de errores. La función del control de calidad existe primordialmente como una organización de servicio, para conocer las especificaciones establecidas por la ingeniería del producto y proporcionar asistencia al departamento de fabricación, para que la producción alcance estas especificaciones. Como tal, la función consiste en la colección y análisis de grandes cantidades de datos que después se presentan a diferentes departamentos para iniciar una acción correctiva adecuada.

## **2.5.2 PARA QUE SIRVEN LOS ESTÁNDARES**

Los estándares señalan claramente el comportamiento esperado y deseado en los empleados y son utilizados como guías para evaluar su funcionamiento y lograr el mejoramiento continuo de los servicios.

Los estándares requieren ser establecidos con el fin de contar con una referencia que permita identificar oportunamente las variaciones presentadas en el desarrollo de los procesos y aplicar las medidas correctivas necesarias.

Es necesario considerar que las fallas de los procesos pueden ser imputables por un lado a problemas propios del sistema que condiciona la necesidad de revisar su estructura y funcionamiento y por otro lado a errores cometidos por los empleados. (BuenasTareas.com, 2011)

## **2.5.3 ESTÁNDARES DE CALIDAD**

Los estándares de calidad no son requerimientos obligatorios, sino que se miden como lineamientos que deben ser aplicados en la empresa. Por consiguiente constituyen modelos genéricos que deben ser usados por empresas muy pequeñas o compañías multinacionales. Muchos estándares son procesos de multi etapas y siguen el procedimiento. SELECCIÓN-VERIFICACION-REACCION-PREVENCIÓN. El modelo más difundido para la implantación de sistemas de aseguramiento de calidad, es la serie ISO 9000, desarrollado por la Organización Internacional de Estándares. (Villalba Guanga, (2008), pág. 71)

## **2.6 GESTIÓN DE LA CALIDAD**

### **2.6.1 NORMA ISO 9001**

#### **2.6.1.1 DEFINICIÓN**

La ISO 9001 es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad (SGC) y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada

disponga de un buen sistema de gestión de calidad. Esta acreditación demuestra que la organización está reconocida por más de 64000 empresas en todo el mundo.

El modelo de aseguramiento de la calidad de la norma ISO 9001 se usa para demostrar que los productos o servicios se realizan según se indica en el manual y los procedimientos de calidad de la empresa. Los requisitos de la norma están basados en las tendencias actuales de la gestión por procesos. Tal como propone la misma norma, este modelo puede ser un punto de partida para llegar a la excelencia empresarial. (Yáñez, 2008)

#### **2.6.1.1 HISTORIA**

El origen de la normalización internacional (ISO) data de 1926, año en que se funda la Federación Internacional de Asociaciones Nacionales de Normalización. Previamente y a modo de curiosidad decir que ya en el año 1906 se inicia la normalización internacional en el campo de la electrotecnia, mediante la creación de la Comisión Internacional de Electrotécnica. Pero fue en 1946 cuando se acuerda centralizar toda la materia de la normalización bajo la Organización Internacional para la Organización (ISO -International Organization for Standardization). Esta Organización Internacional -ISO- se crea para cubrir la necesidad de unas normas estándares internacionales que facilitaran el intercambio de bienes y servicios entre los países.

Las bases para el establecimiento de la actual serie ISO 9000 las establecen el Departamento de Defensa de los Estados Unidos con el desarrollo en 1959 de sus programas de calidad MIL-Q-9858 y MIL-Q-9859A y la Organización del Tratado del Atlántico Norte (NATO), que adapta estos programas, principalmente el MIL-9859A al primer manual de aseguramiento de calidad Quality Assurance Publication.

Del terreno militar pasa a la aplicación comercial civil de la mano del Instituto Británico de Estandarización, en el año 1979 con el sistema de estandarización comercial BS-5750.

En 1987 la Organization International for Standarization se sirve de todos estos sistemas de normalización y principalmente con la adaptación de la norma BS-5750, e inicia la serie de estandarización actual ISO 9000(ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004).

La ISO 9000 se adopta en Estados Unidos bajo las siglas ANSI/ASQC-Q90 (American Society for Quality Control) y la norma BS-5750, que fuera la fuente para la ISO 9000, ahora se revisa y se adapta a la ISO 9000.

Para comprender los cambios y modificaciones en las normas ISO desde su inicio hasta la actualidad, sepamos que en 1987 se impuso la obligación de revisar las normas de la familia ISO 9000 cada cinco años. Luego la primera revisión se realizó en 1992/1993.

Primera revisión de la ISO 9000, visión 2000. Este fue el nombre dado a la primera revisión por la Organización ISO, "visión 2000". La primera consecuencia importante es que las normas ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 se integran en la ya conocida ISO 9001:2000, y se crea el estándar de la terminología relevante, el vocabulario de la calidad, con la ISO 8402.

El sistema se configura con la ISO 9001 y la ISO 9004. La ISO 9001 se orienta a los requisitos que ha de cumplir una organización para satisfacer las necesidades de sus clientes y la ISO 9004 atiende la mejora continua de un sistema de calidad. (BLOG, s.f.)

### **2.6.2 NORMA ISO 9001:2008**

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen sistema de gestión de calidad.



### **2.6.3 ESTRUCTURA DE LA NORMA ISO 9001:2008**

- Objeto y campo de aplicación
- Referencias normativas
- Términos y definiciones
- Sistema de gestión de la calidad
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de los recursos
- Realización del producto
- Medición, análisis y mejora.

### **2.6.4 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes, y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su compromiso posibilita que sus habilidades se utilicen en beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejora continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones y acciones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad familia de las normas ISO 9000. (S.L, 2010)

## **2.6.5 MANUAL DE CALIDAD**

### **2.6.5.1 DEFINICIÓN**

El Manual de la Calidad es un documento donde se menciona con claridad lo que hace la organización para alcanzar la calidad mediante la adopción del correspondiente sistema de Gestión de la Calidad

### **2.6.5.2 ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE CALIDAD**

El manual de calidad ha de proporcionar información acerca del SGC de la organización y ha de especificar:

- El alcance del SGC.
- Los procedimientos documentados establecidos para el SGC.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del SGC de la organización.
- Además, también puede incluir:
- Las actividades de la organización.
- Las características principales del SGC
- La política de calidad y los objetivos a ella asociados.
- Declaraciones relativas a responsabilidades o autoridad.
- Una descripción de la organización.

## **2.6.5.3 POLÍTICA DE CALIDAD**

### **2.6.5.3.1 DEFINICIÓN**

La Política de Calidad, es un breve documento de una extensión no mayor a una hoja que integra el Manual de calidad y que resume y establece la misión y la visión de una organización orientadas a las expectativas de sus clientes y al compromiso con sus objetivos de Calidad.

Detalla las directrices y los Objetivos de Calidad es un elemento de la política corporativa de una compañía.

Para la confección de una Política de Calidad, se tienen en cuenta 5 factores:

Los requisitos de la norma ISO 9001:2008: la norma establece la necesidad de incluir los compromisos de cumplir con los requisitos de los clientes y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión.

- Cliente: gestionar la calidad es gestionar la satisfacción del cliente, en la política pueden incluirse directrices de comportamiento que incidan directamente en la satisfacción del cliente, por ejemplo la reducción de los plazos de entrega o mejorar la atención personal del cliente.
- Mercado: es posible tener en cuenta el comportamiento y/o los eslóganes de empresas competidoras
- Empresa: la política debe alinearse con la realidad de la propia organización, no estableciendo directrices ajenas a la misma o imposibles de cumplir. También debe tenerse en cuenta que la política debe ser entendida por todo el personal de la organización, por lo tanto, el vocabulario y las expresiones usadas deben ser los adecuados al nivel de los empleados.
- Dirección: la alta dirección debe comprometerse con la política de calidad, ya que es algo clave en la gestión de la organización. (Wikipedia, s.f.)

## **2.6.6 PROCESOS**

### **2.6.6.1 DEFINICIÓN**

Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente, a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas. Es una definición que tiene tres partes:

La primera: “Un proceso es una competencia de la organización que le agrega valor al cliente” se refiere a la orientación al cliente donde incluso cabe la eficiencia y la contribución para la organización porque de lo contrario no sería sustentable. También se refiere al concepto de totalidad de la visión sistémica al señalar una competencia de la organización y no de áreas.

La segunda: “a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos” va más allá del antiguo: “conjunto de actividades”. La nueva definición incluye las interacciones alcanzando así las “tierras de nadie”. También reconoce que el proceso es realizado por equipos de personas organizadas en cierta estructura que manejan diversos recursos: infraestructura, tecnología de apoyo, productos e información, entre otros.

La tercera: “que trasciende a las áreas” se refiere a una secuencia de principio a fin del proceso, completo, independiente de que pase por varias áreas funcionales. Desde esta visión, ya no es correcto hablar de “los procesos de un área”, porque en las áreas (lo vertical) no hay procesos sino partes de los mismos que deben estar bien integrados con las demás, por eso los procesos cruzan horizontalmente a la organización

### **2.6.6.2 MAPA DE PROCESOS**

El mapa de procesos permite reconocer la totalidad del hacer de la organización y ubicar en su contexto cualquier proceso específico. Es una mirada holística, de “helicóptero”, a todo el hacer repetitivo, ya sea frecuente, tal como comprar y vender, o esporádico, tal como tramitar multas de la Inspección del Trabajo o elaborar el balance. Al incluir todo el hacer de la organización se hace más fácil identificar cuales procesos agregan o no valor. Desde este punto de vista, es un modelo vital para elaborar un plan estratégico, porque ayudará a tomar

consciencia visual de nuestra misión y facilitará tomar decisiones respecto a qué debería permanecer y qué no. (Bravo Carrasco, 2013)

### 2.6.6.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Dentro de la administración por procesos se puede distinguir tres tipos de procesos:

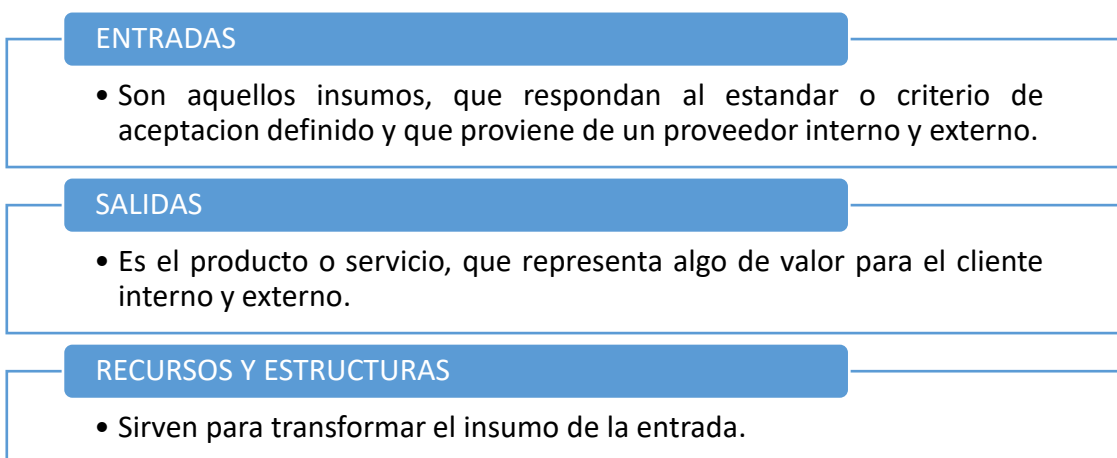


**GRÁFICO No. 5 CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS**

**FUENTE: Gestión de la Calidad. Sistemas y Modelos (Segunda Parte)**

### 2.6.6.4 COMPONENTES DE LOS PROCESOS

Cualquier proceso involucra cuatro componentes principales: entradas, salidas, recursos y controles.



**GRÁFICO No. 6 COMPONENTES DE LOS PROCESOS**

### **2.6.7 ENFOQUE BASADOS EN PROCESOS**

La norma ISO 9001:2008 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que se utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una de las ventajas del enfoque en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

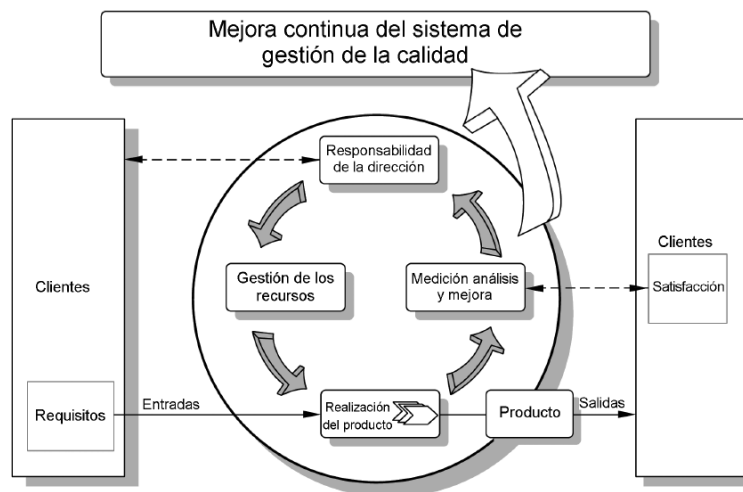
El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos ilustra los vínculos entre los procesos, muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada.

El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos.

De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA).

PHVA puede describirse brevemente como:

- Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
  - Hacer: implementar los procesos.
  - Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.
  - Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.
- (Harrington, 1995)



**GRÁFICO No. 7 MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN PROCESOS**

**FUENTE: ISO 9001:2008**

## **2.7 SISTEMA DE GESTIÓN**

Las organizaciones, independientemente de su tamaño, enfrentan demandas respecto a rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible. Un sistema de gestión eficiente, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, puede ayudar a enfrentar los desafíos del cambiante mercado global de hoy.

Para convertir las presiones de la competencia en ventajas comparativas, las empresas deben aumentar el rendimiento operativo en forma sistemática. Un sistema de gestión puede ayudar a centrar, organizar y sistematizar los procesos para la gestión y mejora. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollado d un proceso de mejora continua en todas las actividades y proceso llevados a cabo en la organización (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la dirección de la organización y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de la calidad de la organización, dado el fundamental papel de este en la consecución de la calidad en la organización.
- Identificación y Gestión de los proceso calves de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.



- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información. (James, 2000)

### **2.7.1 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN**

Al implantar un sistema de gestión se obtiene beneficios internos y externos que se presentan a continuación:

#### **Beneficio Internos**

Los beneficios internos que la empresa obtendrá al implantar el sistema de gestión son:

- Mejora de la eficiencia
- La mejora de la documentación
- El incremento de la conciencia sobre las acciones correctoras y preventivas.
- La mayor concienciación por la calidad
- El reforzamiento de la comunicación interna
- El incremento de la motivación de los empleados
- La mejora de la calidad de los productos y resultados.
- La mejora de la responsabilidad
- La mejora del espíritu de equipo
- La disminución de conflictos entre los empleados y una mayor confirmación.

#### **Beneficios externos**

- Expansión de la cuota de mercado
- El mantenimiento en el mercado
- El incremento de la satisfacción de los clientes y su fidelización
- La captación de nuevos clientes
- La reducción de auditorías de los clientes.
- La mejora de la imagen de la empresa
- La mayor calidad percibida y ventaja competitiva
- La reducción de quejas
- Las mejores relaciones con los proveedores controles más fuertes sobre los suministradores. (Alvino, s.f.)

## **2.8 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Un sistema de Gestión de la Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para lo cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia que le permite lograr ventajas competitivas.

### **2.8.1 BENEFICIOS DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

Un Sistema de gestión de calidad para una organización, proporciona los siguientes beneficios:

- Mejora continua de la calidad de los productos y servicios que ofrece.
- Atención amable y oportuna a sus usuarios.
- Transparencia en el desarrollo de procesos.
- Asegurara el cumplimiento de sus objetivos, en apego a las leyes y normas vigentes.
- Reconocimiento de la importancia de sus procesos e interacciones.
- Integración del trabajo, en armonía y enfocado a procesos.
- Adquisiciones de insumos acorde con las necesidades.
- Delimitación de funciones del personal.
- Mejores niveles de satisfacción y opinión del cliente.
- Aumento de la productividad y eficiencia.
- Reducción de costos.
- Mejor comunicación, moral y satisfacción en el trabajo.
- Una ventaja competitiva, y un aumento en las oportunidades de ventas. (Yáñez, 2008)

## **2.9 LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN EL ECUADOR**

En el mundo actual es imposible permanecer ajenos a la lucha por ofertar productos y servicios que satisfagan las expectativas de los clientes, Por lo que cada vez, más organizaciones ecuatorianas implantan sistemas de gestión de la calidad. Organizaciones como: Acerías Nacionales del Ecuador, Cables Eléctricos Ecuatorianos (CABLEC), Compañía Ecuatoriana del Caucho, Fabrica de Aceites La Favorita, Industria Licorera Iberoamericana S.A, Industrias Ales, Jabonería Nacional, Pinturas Cóndor S.A, entre otras,

sin olvidar grandes multinacionales que constantemente son premiadas por su alto índice de satisfacer al cliente y merito a la calidad, como: General Motors, Merck y Xerox.

En nuestro país la idea parte de una política gubernamental que tiene que ver con la búsqueda de la transformación de la agenda industrial productiva. La idea es coordinar entre los actores del sector público y privado, la academia, los medios de comunicación, para lograr un tratamiento adecuado de los sistemas de gestión.

Todo esto con la finalidad de apuntar hacia una cultura de la calidad, es decir, implementar sistemas de gestión de la calidad, de normas y procedimientos técnicos, que tienen como fin mejorar la eficiencia y la competitividad del sector productivo a través de sus empresas.

Ecuador tiene un nivel bajo en lo que se refiere a la certificación de calidad. Así por ejemplo tenemos 850 empresas que cuentan con la norma ISO 9001, 90 empresas con la ISO 14001, 99 empresas con la ISO 22000.

A nivel de la región, hasta 2007 ocupábamos el séptimo puesto en cuanto a gestión de calidad. Chile tiene 4013 certificaciones por millón de habitantes; Ecuador tiene apenas 158. (SAM, 2010)

### **3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1 Modalidad**

La modalidad de la investigación que se empleará es el enfoque mixto, este se basa en métodos cuantitativos y cualitativos.

#### **3.2 Tipos de estudios de investigación**

##### **3.2.1 Exploratoria**

La investigación exploratoria nos permite recolectar e identificar antecedentes generales, números y cuantificaciones, temas y tópicos respecto del problema y su realización.

(Wikipedia, 2013)

##### **3.2.2 Descriptiva**

Los estudios descriptivos tienen la misión de mostrar la forma en que ocurre el problema que se estudia. (Castañeda, 2011)

##### **3.2.3 Explicativa**

La investigación explicativa tiene como fundamento la prueba de la idea a defender y busca que las conclusiones lleven a la formulación o al contraste de leyes o principios científicos.

(Bernal, 2006)

#### **3.3 Diseño de la investigación**

Se trata de un diseño de investigación que permite recabar información de todos los aspectos organizacionales de ASSA-Riobamba, convirtiéndose en la base para el Diseño y Formulación de un sistema de Gestión de calidad en base a la ISO 9001:2008 para el mejoramiento continuo de Atención al cliente

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	VARIABLE	TIPO DE INVESTIGACION	INSTRUMENTO	PREGUNTA
ADMINISTRACIÓN	PLANEACIÓN	Planes. Objetivos.	Exploratoria	Encuesta	¿Qué tipos de planes tiene la institución? Estratégicos Operativo. Motivacional Capacitación
					¿La organización tiene definido su misión?:  SI...NO....Cual.....
					¿La organización tiene definido su visión?: SI... NO...Cual...
	ORGANIZACIÓN	Estructura. Manuales	Exploratoria	Encuesta	¿Qué tipos de manuales posee la organización? De políticas De organización De procedimientos

	Z A C I Ó N				De puestos Otros.....
					La institución cuenta con una estructura: Horizontal Vertical
	D I R E C C I Ó N	Estilos de Mando	Exploratoria	Encuesta	¿Qué estilo de mando aplica para dirigir a sus colaboradores? Autocrático Burocrático Consultante Participativo Permisivo
		Plan Motivacional			¿Qué tipo de comunicación se utiliza en la organización? Formal Informal
		Comunicación Liderazgo			¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

	C O N T R O L	Indicadores Resultados	Exploratoria	Encuesta	¿Cómo controlan el funcionamiento de sus planes?
					¿Con qué frecuencia Uds. realizan evaluaciones a sus procesos?
	ASPECTOS FINANCIEROS	Estados financieros Indicadores Presupuestos	Exploratoria	Encuesta	¿Qué estados financieros se utilizan en la organización?
					¿Qué tipos de indicadores se aplican en esta organización?
					¿Cuenta la empresa con un presupuesto destinado para aspectos de calidad?
	T E C N O	TECNOLOGIA EN LA GESTION	Exploratoria	Encuesta	¿Qué TIC's e utilizan en esta organización?
					¿Utiliza usted algún software para desarrollar sus actividades?  SI... NO.... Cual...

L O G Í A	TECNOLOGIA EN EL SERVICIO	Maquinaria	Exploratoria	Encuesta Observación	¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la prestación de servicio?
-----------------------	---------------------------------	------------	--------------	-------------------------	---

**CUADRO NO. 2 DIAGNÓSTICO ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**



## ASPECTOS DE CALIDAD

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO	PREGUNTA
SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	• Procesos	Exploratoria	Encuesta	¿Con que procesos cuenta la organización?
	• Manual de calidad	Exploratoria	Encuesta	¿Cuenta la organización con un manual de calidad?
	• Control de documentos	Exploratoria	Encuesta	¿La empresa tiene procedimientos documentados requeridos para el SCG establecido un estricto control de documentos?
	• Control de Registros	Exploratoria	Encuesta	¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?
RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	• Política de la calidad	Exploratoria	Encuesta	La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente el SGC
	• Planificación	Exploratoria	Encuesta	¿La organización tiene definido objetivos de calidad?

GESTIÓN DE LOS RECURSOS	• Responsabilidad autoridad y comunicación	Exploratoria	Encuesta	¿Las responsabilidades y autoridad son establecidas y comunicadas dentro de la organización?
	• Revisión por la dirección	Exploratoria	Encuesta	¿Se efectúan revisiones periódicas de los procesos?
	• Provisión de los recursos	Exploratoria	Encuesta	¿La organización determina y provee los recursos necesarios?
	• Talento Humano	Exploratoria	Encuesta	¿Existe un proceso para la contratación de personal?  ¿Se brinda capacitación al Talento Humano de ASSA-Riobamba?  ¿Se realizan evaluaciones a los colaboradores?
	• Infraestructura	Exploratoria	Encuesta	¿Es la infraestructura adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?
	• Ambiente de trabajo	Exploratoria	Encuesta	¿Se determina y se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con la prestación del servicio?

REALIZACIÓN DEL SERVICIO	• Planificación de la realización del servicio	Exploratoria	Encuesta	¿Se planifica y desarrollan los procesos necesarios para la prestación del servicio?
	• Procesos relacionado con el cliente	Exploratoria	Encuesta	¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los clientes?
	• Diseño y desarrollo	Exploratoria	Encuesta	¿La empresa planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio?  ¿Se tienen identificadas las etapas del diseño y desarrollo del servicio?
	• Compras	Exploratoria	Encuesta	¿La empresa tiene un proceso de compra definido?
	• Prestación del servicio	Exploratoria	Encuesta	¿Se documenta la certificación de los servicios prestados?
	• Control de los equipos de seguimiento y medición	Exploratoria	Encuesta	Cuando es apropiado ¿Se controlan los dispositivos de seguimiento y medición?

MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	• Seguimiento y medición	Exploratoria	Encuesta	¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?
	• Control del servicio no conforme	Exploratoria	Encuesta	¿Se realizan controles de servicio no conforme?
	• Mejora	Exploratoria	Encuesta	¿La organización toma acciones correctivas?

**CUADRO NO. 3 DIAGNÓSTICO ASPECTOS DE CALIDAD**

## SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	TIPO DE INVESTIGACIÓN	INSTRUMENTO	PREGUNTA
S A T I S F A C C I Ó N	Productos	E X P L O R A T O R I A	E C U E S T A	Por favor, especifique en que área fue atendido:
	Eficiencia del servicio			<b>¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En persona .....</li> <li>• Por teléfono .....</li> <li>• Por e mail .....</li> <li>• Otro (Por favor especifique).....</li> </ul>
	Comodidad			<b>¿Cuánto tiempo esperó usted para poder ser atendido?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De 10 a 20 minutos .....</li> <li>• De 20 a 40 minutos .....</li> <li>• Hasta 1 hora .....</li> </ul>
	Precio			<b>¿Los productos/servicios están acorde a sus necesidades?</b> SI..... NO.....
	Mantenimiento de vehículos			<b>¿Respecto a otras entidades, considera que ASSA-Riobamba es la mejor opción?</b> SI..... NO.....
	Capacidad de respuesta			

<b>D E L  C L I E N T E</b>				<b>¿Cómo considera al producto/servicio recibido en esta organización?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente .....</li> <li>• Muy Bueno .....</li> <li>• Bueno .....</li> <li>• Regular .....</li> <li>• Malo .....</li> </ul>
				<b>¿Considera usted que los valores que se manejan en la organización son accesibles?</b> SI..... NO.....
				<b>¿Considera ud que se deben mejorar ciertos aspectos en cuanto a la prestación de servicio?</b> SI.....NO.....Cuales.....
				<b>Puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fue cortes</li> <li>• Entendió mi problema</li> <li>• Fue eficiente</li> <li>• Se expresaba de forma clara y fácil de entender</li> <li>• Me escuchó atentamente</li> <li>• Fue paciente</li> <li>• Fue capaz de solucionar mi problema</li> <li>• Fue Profesional</li> </ul>

**CUADRO NO. 4 DIAGNÓSTICO ASPECTOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

### 3.3.1 Población y Muestra

#### 3.3.1.1 Población

Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, cuenta con 44 colaboradores.

- Nivel Ejecutivo 6
- Nivel Operativo 38

Se tomará en cuenta a todo el personal de esta organización.

Los clientes atendidos por área se detallan a continuación:

AREA	CLIENTES ATENDIDOS
Repuestos	50
Accesorios	50
Venta Livianos	50
Venta Pesados	10
Taller de Mecánica	25
Taller Latonería	10
TOTAL	195

**CUADRO NO. 5 POBLACION ASSA-RIOBAMBA**

*Fuente: entrevista, Ing. Sandra Galán*

*Elaborado por: la autora.*

### 3.3.1.2 Muestra

$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(\frac{e}{2})^2 + p * q}$$

$$n = \frac{195 * 0.50 * 0.50}{(195 - 1)(\frac{0.05}{2})^2 + 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{48,75}{(194)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{48,75}{0.12125 + 0.25}$$

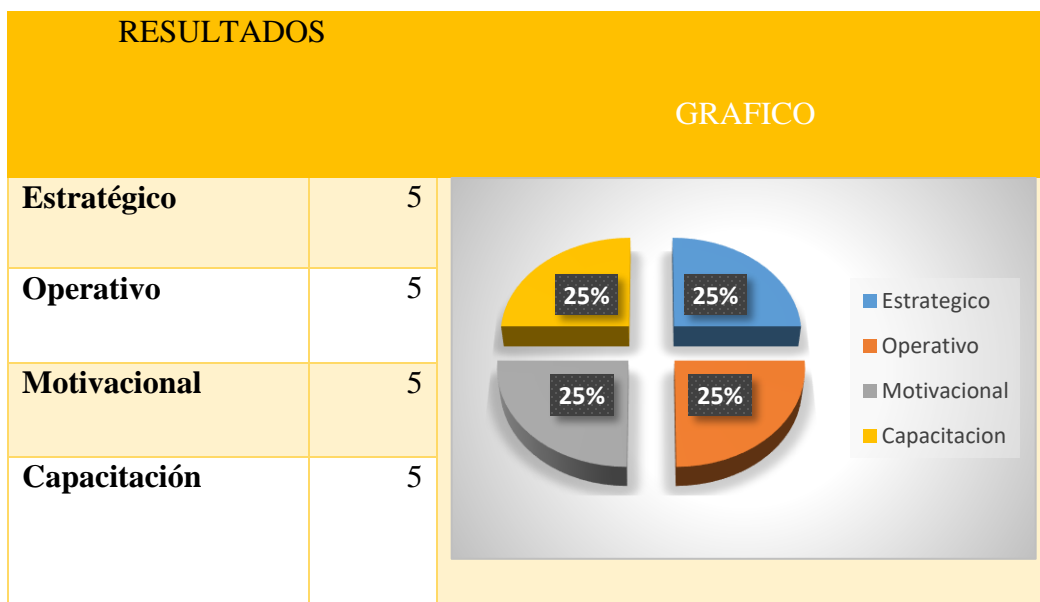
$$n = \frac{48,75}{0.37125}$$

$$n = 131$$

### 3.4 ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

#### ENCUESTA 1

- ¿Qué tipos de planes tiene la institución?



**GRÁFICO No. 8 PLANES INSTITUCIONALES**



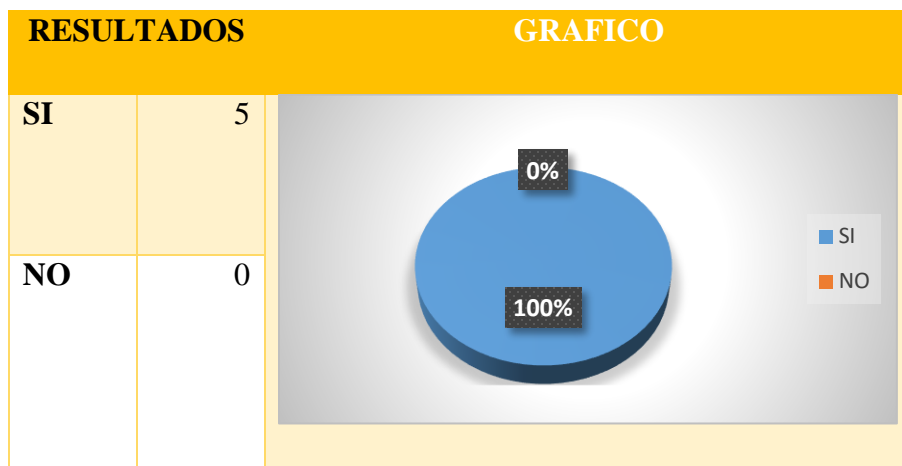
**Análisis:** De las 5 personas que conforman el nivel ejecutivo, todos manifiestan que la organización cuenta con los planes mencionados anteriormente, mismos que ayudan al logro de los objetivos organizacionales.

**Interpretación:** ASSA-Riobamba, cuenta con un Plan Estratégico en donde se definen los objetivos a largo plazo precisando recursos y estrategias para el logro de los mismos. También cuenta con planes operativos en los que se adaptan los objetivos organizacionales a cada departamento indicando las actividades a realizar por parte de los colaboradores de la empresa. Un Plan Motivacional con el fin de crear en cada colaborador un bienestar a fin de proporcionarle la satisfacción necesaria para el desempeño de sus funciones obteniendo un crecimiento personal y organizacional. Finalmente posee un Plan de Capacitación con el objeto de desarrollar las competencias de su Talento Humano mejorando la productividad de la empresa.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿La organización tiene definida su misión?



**GRÁFICO No. 9 MISION ORGANIZACIONAL**

**Análisis:** El personal ejecutivo de ASSA-Riobamba, manifiesta que la organización cuenta con una misión definida, la misma que se trata de cumplir con la mayor exigencia posible.

**Interpretación:** ASSA-Riobamba tiene definida su misión; la misma que describimos a continuación:

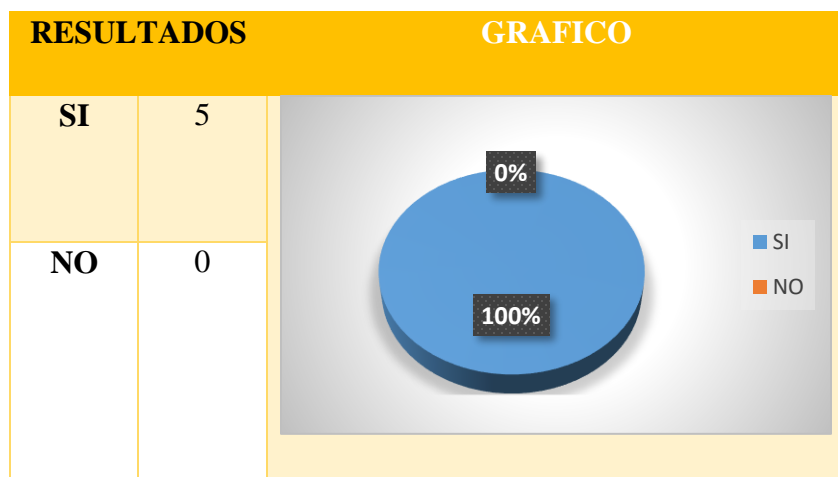
### MISION DE ASSA-RIOBAMBA

“Contar con clientes satisfechos y colaboradores entusiastas, entregando productos y servicios de calidad, generando fidelidad y progreso”.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿La organización tiene definida su visión?:



**GRÁFICO No. 10 VISION ORGANIZACIONAL**

**Análisis:** El personal ejecutivo de ASSA-Riobamba, está consciente de la existencia de una visión organizacional, y expresan su conocimiento de la misma.

**Interpretación:** ASSA-Riobamba tiene definida su misión misma que se describe a continuación:

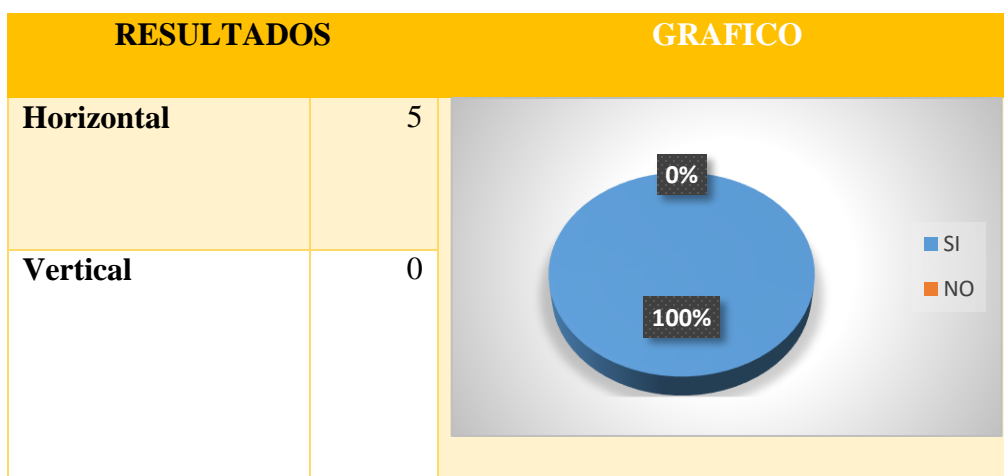
## VISION DE ASSA-RIOBAMBA

“Ser la mayor empresa automotriz, líder en ventas, utilidad, innovación tecnológica, capacitación, y bienestar de su gente, con servicio al cliente y calidad operativa óptimos, incrementando el valor de las marcas ASSA- GM”.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

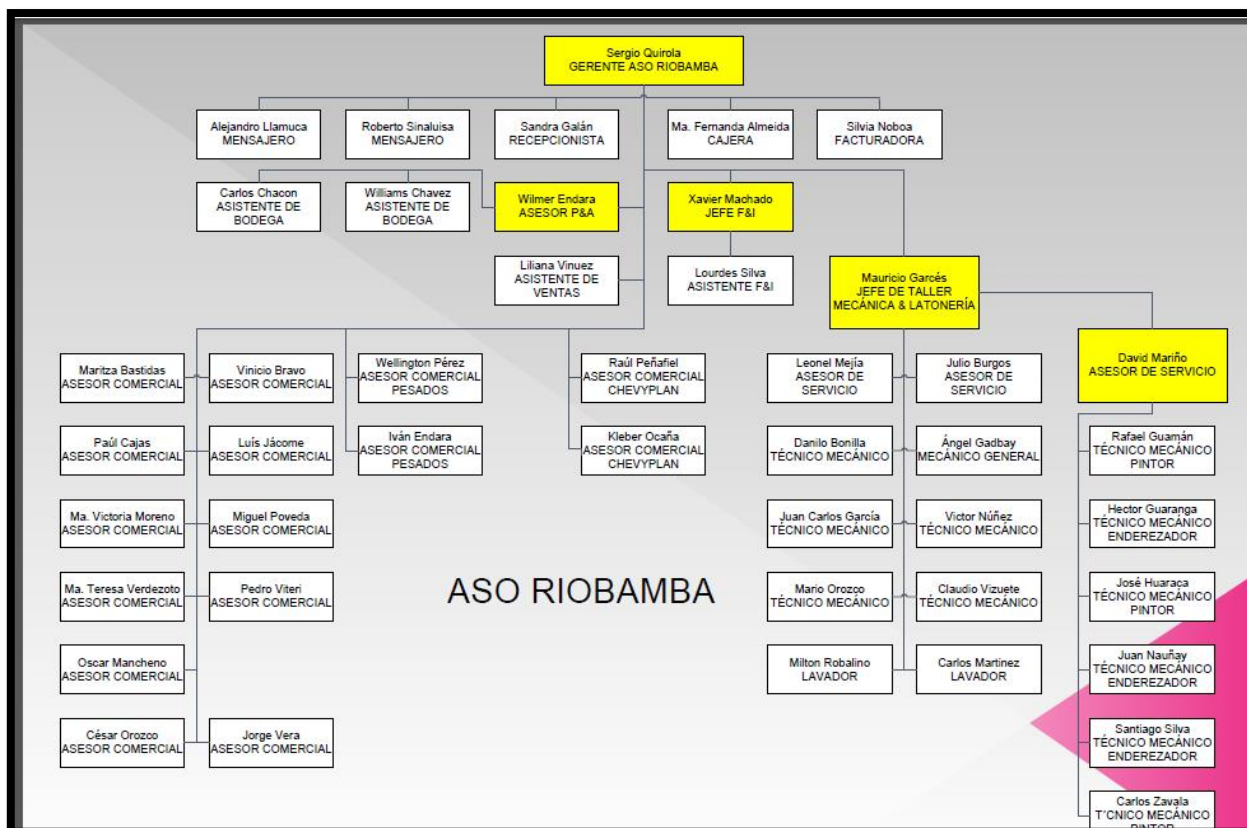
- **La institución cuenta con una estructura:**



**GRÁFICO No. 11 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**Análisis:** Del 100% de encuestados, manifiestan que ASSA-Riobamba cuenta con una Estructura Horizontal.

**Interpretación:** Dentro de ASSA-Riobamba se maneja una organización horizontal, pues en esta entidad no es una prioridad saber quién tiene mayor autoridad, sino conocer el objetivo organizacional, por lo que todos los integrantes de la empresa aportan con sus ideas, conocimientos para la consecución de metas comunes. A continuación se muestra el organigrama institucional:



**GRÁFICO No. 12 ORGANIGRAMA ASSA-RIOBAMBA**

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Qué tipos de manuales tiene la organización?:**

ASSA-Riobamba, cuenta con los siguientes manuales:

- Manual Interno.
- Reglamento de seguridad
- Manual de comportamiento.

**Interpretación:** El Manual Interno es un instrumento en el cual se regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los colaboradores, en relación con sus labores, permanencia y vida en la empresa.

Esta organización tiene establecido un Reglamento de Seguridad y Salud donde se definen medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades de trabajo, tendientes a

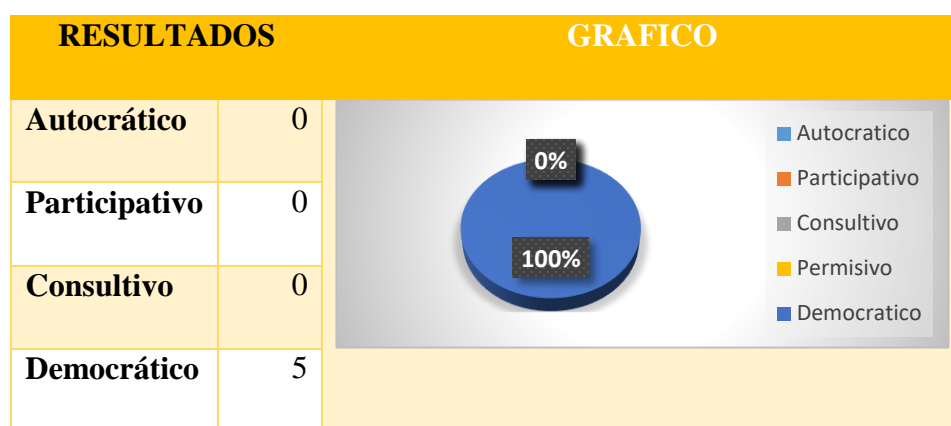
lograr que la prestación del trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para el personal.

Además cuenta con un Manual de Comportamiento en el que se instauran las pautas para un adecuado comportamiento de todo el Talento Humano de la organización.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Qué estilo de mando aplica para sus colaboradores?



**GRÁFICO No. 13 ESTILO DE MANDO**

**Análisis:** Como podemos observar en el grafico el nivel ejecutivo encuestado manifiesta que dentro de la organización se maneja un estilo de mando democrático.

**Interpretación:** el modelo que se aplica en esta organización opta por considerar la opinión todos los colaboradores en la toma de decisiones, manteniendo abiertos los canales de comunicación con los miembros de la empresa.

El modelo de autoridad Democrático fomenta a los altos directivos emitir las ordenes mismas que los colaboradores deben cumplirlas a cabalidad, existe claridad, integridad y moderación en la comunicación entre todos los colaboradores. Los altos directivos estimulan a sus colaboradores con la participación y gracias a esto ha mejorado su desempeño dentro de la empresa.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Qué tipo de comunicación se utiliza en la organización?



**GRÁFICO No. 14 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**Análisis:** El total de encuestados indico que el tipo de comunicación que se maneja internamente es la denominada FORMAL, haciendo hincapié en los diversos niveles existente en la empresa.

**Interpretación:** La comunicación utilizada dentro de ASSA-Riobamba, es la comunicación formal originándose en un integrante de un nivel ejecutivo, dirigido a un integrante de otro nivel o de uno similar; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

**Análisis:** Según el Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba, manifestó que el método aplicado para evaluar a su personal es mediante la Proyección numérica de prospectos que cada uno posea.

**Interpretación:** Una de las maneras en las que ayuda a la evaluación al Talento Humano de ASSA-Riobamba es de acuerdo a la proyección en números, el grado de cumplimiento de los

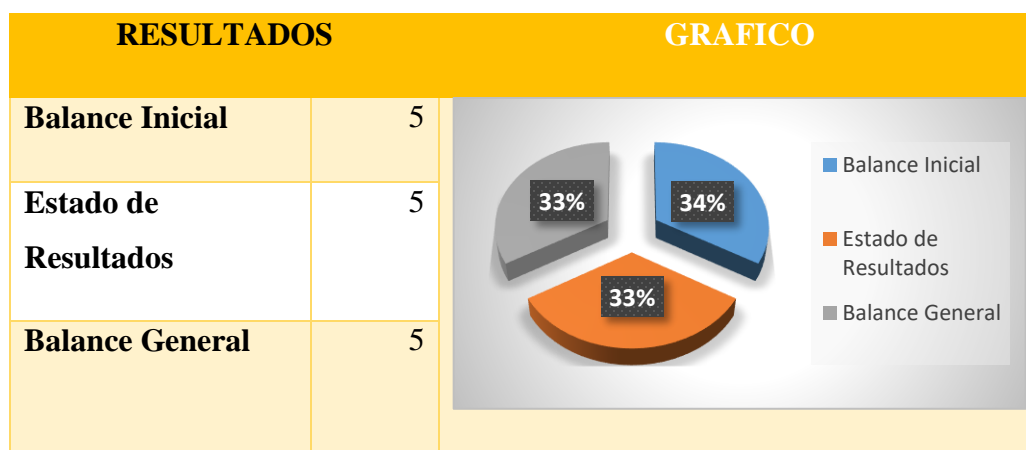
mismos, y con respecto a los colaboradores en el área de ventas se evalúa de acuerdo a la cantidad de prospectos que obtenga.

El control que se está efectuando en la organización en cada uno de los departamentos y de sus procesos favorece rotundamente el desenvolvimiento de la empresa

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Qué estados financieros se utilizan en esta organización?



**GRÁFICO No. 15 ESTADOS FINANCIEROS**

**Análisis:** En esta organización se manejan los siguientes estados financieros:

- Balance Inicial.
- Estado de Resultados.
- Balance General.

**Interpretación:** Los indicadores mencionados anteriormente son útiles y aplicados con la finalidad de tener una idea clara de la situación financiera y los resultados operacionales de la empresa en un período determinado.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Qué tipos de indicadores se aplican en esta organización?**

**Análisis:** ASSA-Riobamba aplica los siguientes indicadores financieros para medir su gestión financiera:

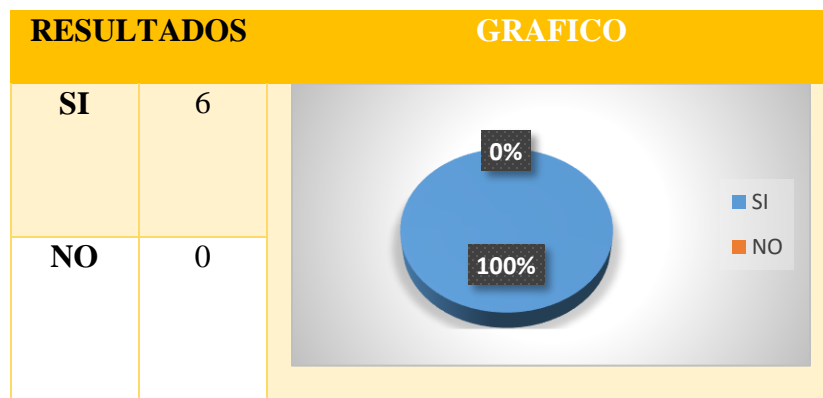
- Indicadores de Liquidez
- Indicadores de Apalancamiento
- Indicadores de Actividad
- Indicadores de Rentabilidad
- Indicadores de Cobertura

**Interpretación:** En esta organización se toma en cuenta todos los indicadores financieros ya que éstos ayudan a cada uno de éstos grupos a tomar decisiones, identificar oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa, en especial porque en esta compañía se realiza la Titularización de cartera en bolsa.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **Cuenta la empresa con un presupuesto destinado para aspectos calidad**



**GRÁFICO No. 16 PRESUPUESTO DE CALIDAD**

**Análisis:** El 100% de los encuestados, expresaron que ASSA-Riobamba si destina cierta cantidad de dinero para cubrir aspectos de calidad.



**Interpretación:** Para ASSA-Riobamba la calidad es un factor importante, es por ello que si cuenta con un rubro destinado para este aspecto, teniendo en cuenta la influencia de este ámbito en la organización.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Qué TIC's se utilizan en esta organización?**

**Análisis:** El personal encuestado indicó que la organización cuenta con las siguientes herramientas y equipos tecnológicos:

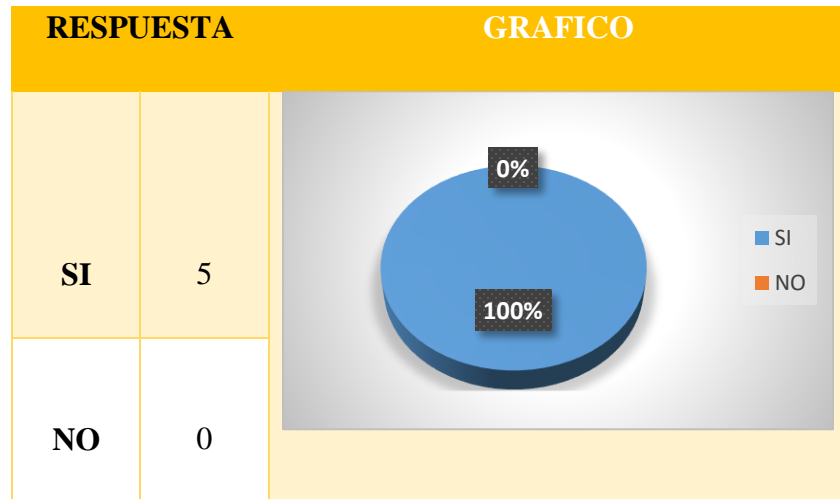
- Correo electrónico
- Computadoras
- Cámaras
- Video Proyectores
- Escáner
- Cámaras Web
- Impresoras
- Telefonía Móvil
- Tarjetas de Memoria
- Memorias USB
- Asistentes Personales Digitales
- Internet
- Sensores
- Folletos

**Interpretación:** En esta organización se utilizan todas las Tics mencionadas anteriormente, pues se consideran herramientas importantes e influyentes que permiten optimizar procesos, y por ende recursos.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Utiliza usted algún software para desarrollar sus actividades?**



**GRÁFICO No. 17 SOFTWARE**

**Análisis:** El personal encuestado manifestó que la organización cuenta con un sistema propio para la gestión de sus actividades.

**Interpretación:** Dentro de esta organización se maneja un software denominado KAIROS, mismo que facilita la elaboración de cotizaciones, facturas, seguimiento de clientes, prospecciones.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la prestación de servicios?**

**Análisis:** El nivel ejecutivo de ASSA-Riobamba manifiesta que para la prestación de servicio en cuanto a Talleres cuenta con los siguientes equipos:

- Herramientas de Taller
- Elevador
- Compresor

**Interpretación:** ASSA-Riobamba con la finalidad de prestar un servicio óptimo, cuenta con talleres equipados y con las herramientas adecuadas para tal efecto, buscando siempre la satisfacción del cliente.

**Fuente:** Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

## ENCUESTA 2

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACION
SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	• Procesos	X		ASSA-Riobamba tiene procesos definidos, pero carecen de formatos que ayuden a evidenciar el trabajo realizado.
	• Manual de calidad		X	El talento Humano conoce aspectos de calidad, pero no tienen un documento establecido
	• Control de documentos		X	No cuenta con procedimientos documentados que permitan llevar el control efectivo de todos los documentos.
	• Control de Registros	X		Cuenta con algunos formatos de los registros de calidad.

<b>RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compromiso de la dirección</li> </ul>	X		El nivel ejecutivo se siente comprometido con la implementación de este sistema según la norma.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enfoque al cliente</li> </ul>	X		La gestión realizada por el Gerente trata de acoplarse al cumplimiento con los requisitos exigidos por el cliente, se pretende aumentar la satisfacción del cliente.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Política de la calidad</li> </ul>		X	ASSA-Riobamba no tiene política de la calidad establecida.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación</li> </ul>	X		La organización lleva a cabo la planificación a través de la secuencia e interacción de sus procesos, y métodos necesarios para asegurarse de que los procesos sean eficaces, sin embargo, existe cierta debilidad en la implantación de acciones necesarias para alcanzar los resultados

				planificados y la mejora continua de los procesos.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad autoridad y comunicación</li> </ul>	X		Están asignadas las responsabilidades de todo el personal que conforma la empresa.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión por la dirección</li> </ul>	X		Se realizan revisiones a los procesos, aunque no se tenga definido un Sistema de Gestión de Calidad.
<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Provisión de los recursos</li> </ul>	X		Dispone de los recursos necesarios para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Talento Humano</li> </ul>	X		Es competente con base a las condiciones exigidas por la norma internacional, lo cual permite garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente del mismo.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructura</li> </ul>	X		Cuenta con la infraestructura necesaria para gestionar las actividades, y con los

<b>REALIZACIÓN DEL SERVICIO</b>				equipos necesarios, software y hardware adecuado para el desarrollo de los procesos. (Ver anexo)
	• Ambiente de trabajo	X		El ambiente de trabajo es el adecuado, logrando la satisfacción de sus colaboradores, y la correspondencia de ellos para con la empresa.
	• Planificación de la realización del servicio	X		La planificación se efectúa en base a los requerimientos del cliente
	• Procesos relacionado con el cliente	X		Los requisitos exigidos por el cliente son analizados y evaluados de tal forma de dar respuesta a sus necesidades.
	• Diseño y desarrollo		X	ASSA-Riobamba, no diseña ni desarrolla un producto, sino que presta un servicio, por lo que esta cláusula no aplica en el Sistema de Gestión de la Calidad.

	• Compras	X		No cuenta con un procedimiento de compras establecido.
	• Producción y prestación del servicio	X		Es controlado de acuerdo a la prioridad del servicio <div></div>
	• Control de los equipos de seguimiento y medición	X		Cuenta con dispositivos de seguimiento y control de los servicios que presta.
<b>MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA</b>	Seguimiento y medición		X	Hace seguimiento a los servicios prestados, a través de la observación directa y revisión del mismo, sin embargo no existe método ni técnica para medir el grado de conformidad de los mismos.
	• Control del producto no conforme		X	Efectúan un control pero no existe documento alguno de las no conformidades del servicio, y esta cláusula no se aplica por no poseer un Sistema de Gestión de la Calidad.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de datos</li> </ul>	X		No cuenta con SGC, lo que no permite la evaluación de las mejoras.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora</li> </ul>	X		Aunque no cuenta con un SGC, se aplica el proceso de mejora continua.

**GRÁFICO No. 18 DIAGNÓSTICO ASPECTOS DE CALIDAD**

### ENCUESTA 3

- ¿Por favor, especifique en que área fue atendido?:



**GRÁFICO No. 19 AREAS DE ATENCION EN ASSA-RIOBAMBA**



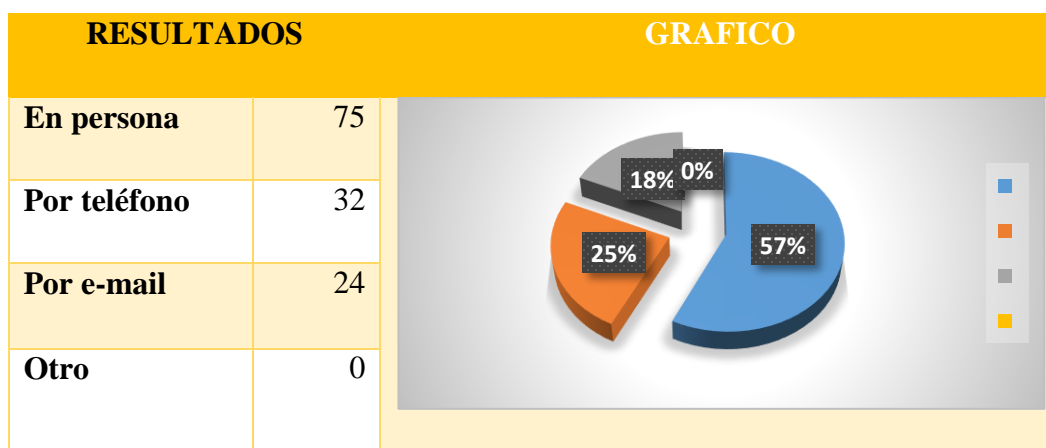
**Análisis:** Del 100% de los encuestados, el 24% fue atendido en el área de Repuestos y accesorios, el 18% en el área de venta livianos, otro 18% en Créditos y Negocios, un 17% en el taller en mantenimiento, el 10% Facturación, un 1% en el área de venta pesados, el 4% en gerencia, y un 8% en Talleres Latonerita, estos datos muestran la gran acogida que tiene ASSA-Riobamba.

**Interpretación:** Las áreas en las que existe mayor afluencia de clientes son: Repuestos y accesorios, créditos y negocios, el área de venta de vehículos, por lo que se considera a estas como las áreas de mayor relevancia dentro de la gestión de ASSA-Riobamba.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?



**GRÁFICO No. 20 MEDIOS DE ATENCION AL CLIENTE**

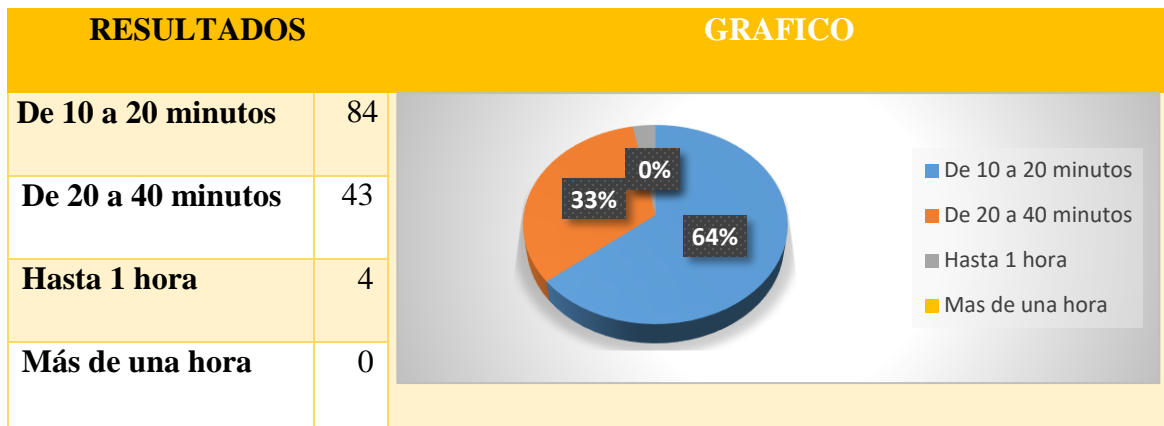
**Análisis:** Del total de los encuestados, un 57% acudió personalmente a la organización para adquirir un servicio, el 25% se contactó mediante vía telefónica, y un 18% lo hizo a través del mail de la empresa, mostrando la facilidad que presta ASSA-Riobamba a sus usuarios.

**Interpretación:** Esta organización tienen diversos medios con los cuales brindar atención a los clientes, logrando la pertinencia de los mismos con la empresa.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Cuánto tiempo espero para poder ser atendido?



**GRÁFICO No. 21 TIEMPO DE ESPERA ATENCION AL CLIENTE**

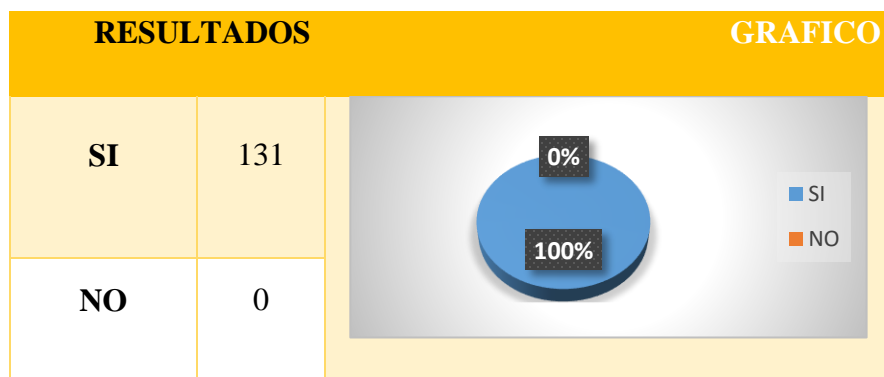
**Análisis:** Como podemos observar un 64% manifiesta que la atención se le dio de una manera rápida, un 33 % expresó que se la atención le tomo entre 20 a 40 minutos, otros manifestaron tardaron hasta una hora en ser atendidos, lo que incomodo un poco a los usuarios generando descontento en ellos, en cuanto mantenimiento si tarda un poco más de tiempo pues la actividad así lo amerita.

**Interpretación:** El promedio de tiempo de atención en la empresa es de 30 minutos, generando un poco de incomodidad en los clientes, en ciertas ocasiones las actividades a realizar así lo amerita pero en otras se considera que existe mucho formalismo dentro de la organización.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Los productos/servicios están acorde a sus necesidades?



**GRÁFICO No. 22 SERVICIOS DE ASSA-RIOBAMBA**

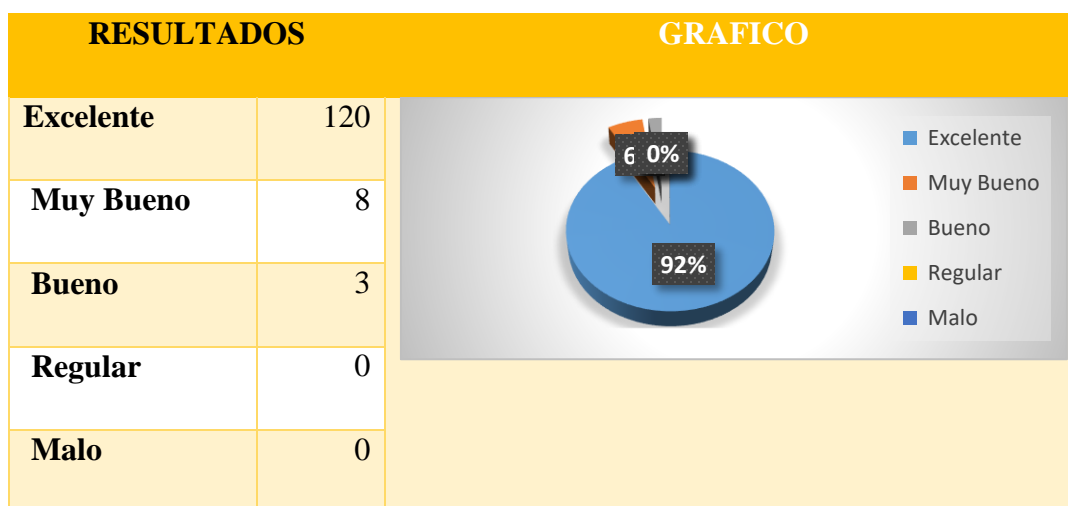
**Análisis:** El 100% de los encuestados manifestó que los productos y servicios que oferta ASSA-Riobamba están acorde a sus necesidades, lo que significa el nivel de posicionamiento de esta entidad en el mercado.

**Interpretación:** El nivel de aceptación de la empresa en el mercado es considerable, por lo que asegura su permanencia en el mismo ofertando productos y/o servicios acorde a las necesidades de los clientes.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- ¿Cómo considera al servicio recibido en esta organización?



**GRÁFICO No. 23 CALIFICACION DEL SERVICIO**

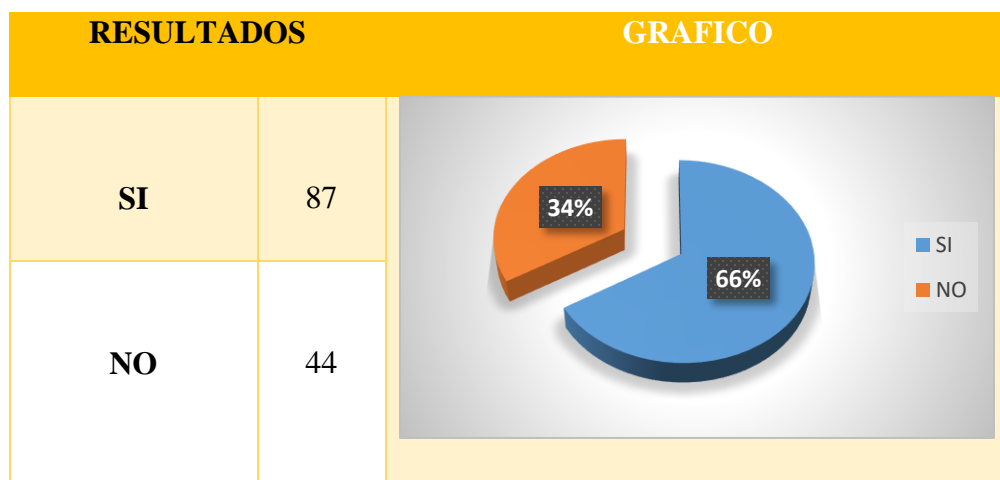
**Análisis:** Este grafico nos muestra que un 92% de clientes consideran al producto y servicio ofertados por ASSA-Riobamba es Excelente, un 6% como Muy Bueno y tan solo un 2% lo califica como Bueno, pero manifiestan que hay cosas que se pueden mejorar.

**Interpretación:** Un porcentaje considerable de clientes define al servicio en ASSA-Riobamba como excelente pero manifiestan que se puede renovar ciertos aspectos para alcanzar la satisfacción total del cliente.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Considera usted que los valores que se manejan en la organización son accesibles?**



**GRÁFICO No. 24 COSTOS**

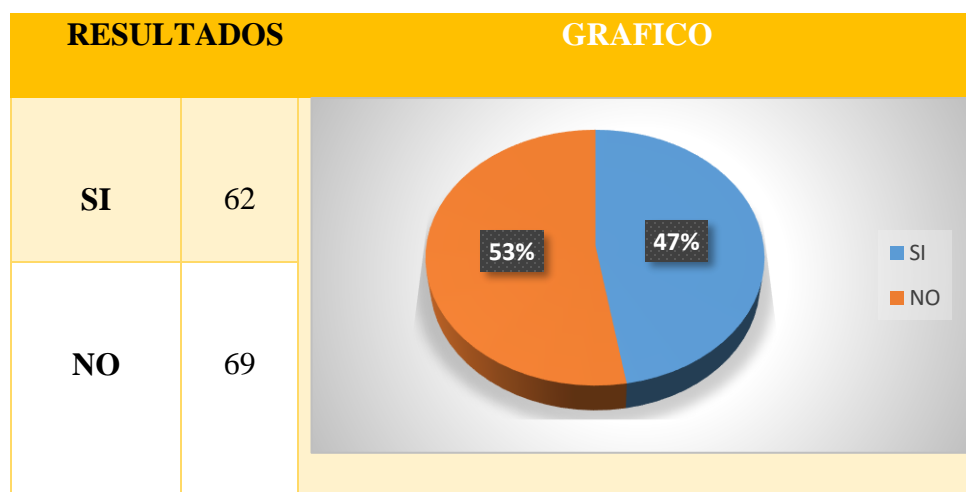
**Análisis:** Mediante este grafico podemos darnos cuenta que un 66% está de acuerdo con los valores establecidos dentro de esta organización, con respecto a otras entidades, en tanto que un 33% considera que son un poco elevados, especialmente en el área de mantenimiento y repuestos.

**Interpretación:** En cuanto al precio ASSA-Riobamba maneja sus valores en función de sus objetivos, aunque una parte de clientes considera que ciertos valores son un poco elevados, se considera que estos corresponden a la calidad de servicio ofertado por la entidad.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **¿Considera usted que se deben mejorar ciertos aspectos en cuanto a atención del cliente?**



**GRÁFICO No. 25 CALIDAD DEL SERVICIO**

**Análisis:** Mediante este grafico podemos darnos cuenta que un 53% está conforme con la atención recibida, pero un 47% no, pues consideran que se debería agilizar este proceso, minimizando el trámite burocrático.

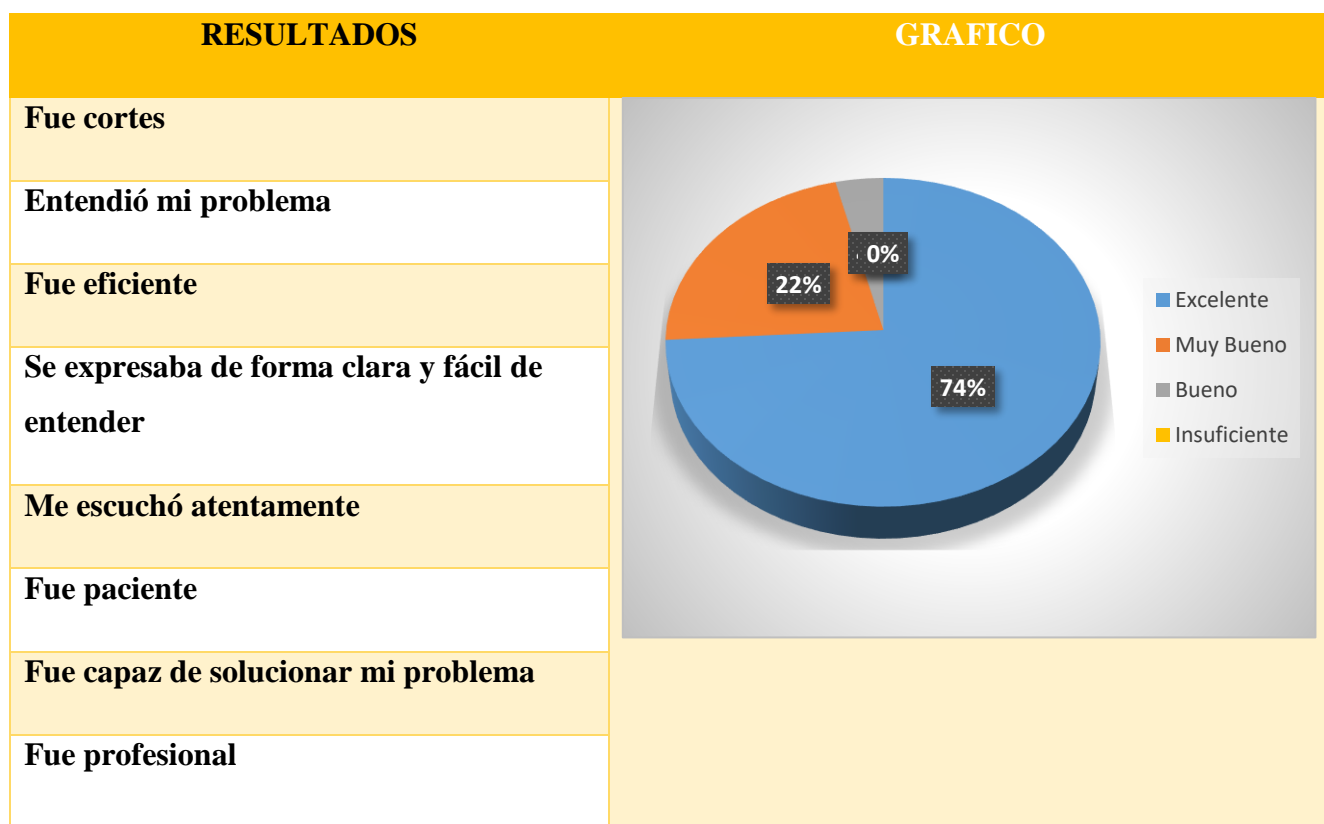
**Interpretación:** Uno de los principales aspectos que se deberían considerar para ser sometido a revisión es el excesivo trámite burocrático existente en la empresa, originado por el elevado nivel de formalismo existente en la empresa.

Para ello se propone un Proceso de Mejoramiento Continuo diseñado en el Sistema de Gestión de Calidad, en el Requisito 8 de la Norma ISO 9001:2008, el cual debería ser sometido a una evaluación para una posible aplicación si se considera factible.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

- **Puntúe el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ**



**GRÁFICO No. 26 CALIDAD DE ATENCIÓN**

**Análisis:** Del 100% de encuestados un 74% califica al Talento Humano de ASSA-Riobamba como excelente, un 22% lo define como Muy Bueno.

**Interpretación:** Los clientes encuestados, están satisfechos con la actitud de la persona que les brinda la atención, consideran que la actitud de la mayoría del Talento Humano de ASSA es excelente generando más confianza y pertenencia con la organización.

**Fuente:** Clientes de ASSA-Riobamba.

**Responsable:** La autora

### CUADRO RESUMEN DIAGNÓSTICO

FACTOR PRINCIPAL	FACTOR SECUNDARIO	SITUACION ACTUAL	OBSERVACION
ADMINISTRACIÓN	<b>PLANEACIÓN</b>	<p>La empresa cuenta con planes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégicos.</li> <li>• Operativo</li> <li>• Motivacional</li> <li>• De capacitación</li> </ul> <p>ASSA-Riobamba, cuenta con una misión y visión establecida.</p>	La organización con el afán de cumplir con su propósito tiene definido ciertos planes que al ser cumplidos logran su cometido.
	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<p>ASSA-Riobamba, cuenta con los siguientes manuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manual Interno.</li> <li>• Reglamento de seguridad</li> <li>• Manual de comportamiento.</li> </ul> <p>Cuenta con una estructura horizontal.</p>	ASSA-Riobamba cuenta con una estructura vertical, fomentando la participación de todos sus colaboradores.
	<b>DIRECCIÓN</b>	<p>Tiene un estilo de mando Democrático.</p> <p>Cuenta con una comunicación formal.</p>	El modelo de autoridad Democrático fomenta a los altos directivos emitir las órdenes mismas que los colaboradores deben cumplirlas a cabalidad, existe claridad, integridad y moderación en la comunicación entre todos los colaboradores. Los altos directivos estimulan a sus colaboradores con la participación y gracias a esto ha mejorado su desempeño dentro de la empresa.



	<b>CONTROL</b>	Evalúa a su talento humano de acuerdo al número de prospectos que tenga.	Este método resulta muy útil, pues sirve de base para el logro de los objetivos organizacionales.
<b>FINANCIERA</b>	Estados Financieros Indicadores Presupuestos	La organización maneja: Balance Inicial Estado de Resultados Balance General Se aplican: Indicadores de Liquidez Indicadores de Apalancamiento Indicadores de Actividad Indicadores de Rentabilidad Indicadores de Cobertura La organización cuenta con un presupuesto para aspectos de calidad.	En el ámbito financiero ASSA-Riobamba procura manejar cuidadosamente cada criterio financiero, garantizando una excelente rentabilidad económica.
<b>TECNOLOGÍA</b>	TECNOLOGÍA EN LA GESTIÓN	Sistema KAIROS	ASSA-Riobamba cuenta con un sistema tecnológico de alto nivel, procurando la eficacia en su servicio.
	TECNOLOGÍA EN EL SERVICIO	Herramientas de Taller Elevador Compresor	

**CUADRO NO. 6 RESUMEN DIAGNÓSTICO ASPECTOS ADMINISTRATIVOS**

AREA	FACTOR PRINCIPAL	VARIABLE	SITUACION ACTUAL	ACCION
<b>CALIDAD</b>	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	Procesos	ASSA-Riobamba tiene procesos definidos, pero no tiene documentos que evidencien el trabajo realizado.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Manual de calidad	El talento Humano conoce aspectos de calidad, pero no tienen un documento establecido	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Control de documentos	Cuenta con procedimientos documentados pero no actualizados que permitan llevar el control efectivo de todos los documentos.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Control de Registros	Cuenta con algunos formatos de los registros de calidad.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	Compromiso de la dirección	El nivel ejecutivo se siente comprometido con la implementación de este sistema según la norma.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad

		Enfoque al cliente	La gestión realizada por el Gerente trata de acoplarse al cumplimiento con los requisitos exigidos por el cliente, se pretende aumentar la satisfacción del cliente.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Política de la calidad	ASSA-Riobamba no tiene política de la calidad establecida.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Planificación	La organización lleva a cabo la planificación a través de la secuencia e interacción de sus procesos, y métodos necesarios para asegurarse de que los procesos sean eficaces, sin embargo, existe cierta debilidad en la implantación de acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de los procesos.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad

		Responsabilidad autoridad y comunicación	Están asignadas las responsabilidades de todo el personal que conforma la empresa.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Revisión por la dirección	Se realizan revisiones a los procesos, aunque no se tenga definido un Sistema de Gestión de Calidad.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
	GESTIÓN DE LOS RECURSOS	Provisión de los recursos	Dispone de los recursos necesarios para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que satisfaga las necesidades de los usuarios.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Talento Humano	Es competente con base a las condiciones exigidas por la norma internacional, lo cual permite garantizar el funcionamiento eficaz y eficiente del mismo.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Infraestructura	Cuenta con la infraestructura necesaria para gestionar las actividades, y con los equipos	

			necesarios, software y hardware adecuado para el desarrollo de los procesos. (Ver Anexo 4)	
		Ambiente de trabajo	El ambiente de trabajo es adecuado, existe ventilación, iluminación, armonía y cuentan con los recursos materiales necesarios para la realización de los procesos	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
	REALIZACIÓN DEL SERVICIO	Planificación de la realización del servicio	La planificación se efectúa en base a los requerimientos del cliente	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Procesos relacionado con el cliente	Los requisitos exigidos por el cliente son analizados y evaluados de tal forma de dar respuesta a sus necesidades.	
		Diseño y desarrollo	ASSA-Riobamba, no diseña ni desarrolla un producto, sino que presta un servicio, por lo que esta	

			cláusula no aplica en el Sistema de Gestión de la Calidad.	
		Compras	Si cuenta con un proceso de compra, pero este proceso no está documentado.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Producción y prestación del servicio	No posee un procedimiento definido para la realización de su actividad principal.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Control de los equipos de seguimiento y medición	Cuenta con dispositivos de seguimiento y control de los servicios que presta.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
	MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	Seguimiento y medición	Hace seguimiento a los servicios prestados, a través de la observación directa y revisión del mismo, sin embargo no existe método ni técnica para medir el grado de conformidad de los mismos.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad

		Control del producto no conforme	Efectúan un control pero no existe documento alguno de las no conformidades del servicio, y esta cláusula no se aplica por no poseer un Sistema de Gestión de la Calidad.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Análisis de datos	No cuenta con SGC, lo que no permite la evaluación de las mejoras.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad
		Mejora	Aunque no cuenta con un SGC, se aplica el proceso de mejora continua.	Diseño de un sistema de Gestión de Calidad

**CUADRO NO. 7 RESUMEN DIAGNÓSTICO ASPECTOS DE CALIDAD**

AREA	FACTOR PRINCIPAL	SITUACION ACTUAL	OBSERVACION
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos</li> <li>• Eficiencia del servicio</li> <li>• Comodidad</li> <li>• Precio</li> <li>• Mantenimiento de vehículos</li> <li>• Capacidad de respuesta</li> </ul>	<p>Los clientes son atendidos en todas las áreas de ASSA-Riobamba.</p> <p>El tiempo para ser atendido se estima entre 10 a 20 minutos.</p> <p>Los servicios si están acorde a las necesidades de los clientes.</p> <p>La actitud del T. Humano de ASSA-Riobamba es calificado como excelente.</p>	<p>Un 47% considera que para una mejor atención se debería eliminar el excesivo trámite burocrático.</p> <p>Los valores que se manejan en la organización son elevados.</p>

**CUADRO NO. 8 RESUMEN DIAGNÓSTICO ASPECTOS SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**



#### **4. DISEÑO Y FORMULACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA ISO 9001:2008; PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ATENCIÓN AL CLIENTE PARA AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.-RIOBAMBA.**

Se diseña con la ISO 9001:2008

Empresa “Automotores de la Sierra S.A-Riobamba”.

##### **❖ Objetivo y Campo de Aplicación.**

##### **❖ Generalidades**

Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, a través de un Sistema de Gestión de Calidad busca optimizar la Gestión de la calidad en esta organización, satisfaciendo las necesidades del cliente mediante la aplicación del sistema, utilizando la mejora continua asegurando la conformidad con los requisitos del cliente, aspectos legales y técnicos.

##### **❖ Alcance**

Para Automotores de la Sierra S.A-Riobamba es importante el diseño de un Sistema de Gestión de Calidad asegura su adecuado funcionamiento dando cumplimiento a los objetivos propios de la institución. Para eso es necesario que los objetivos de calidad del sistema, estén alineados con los objetivos de la organización de esta manera coadyuvará a que la empresa logre cumplir sus metas y objetivos.

##### **❖ Referencias Normativas**

ISO 9000:2005 Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.

ISO 9001:2008 Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos

##### **❖ Términos y Definiciones**

**Organización:** Las organizaciones son estructuras sociales diseñadas para lograr metas o leyes por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.

**Diseño:** Un proceso para originar una solución conceptual a partir de un requerimiento, y expresarlo de forma que pueda elaborarse un producto o suministrarse un servicio.

**Funciones:** Es una actividad especial o principal (a menudo única en la organización) que es necesaria para que la organización cumpla su propósito y misión.

**Eficacia:** Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Calidad:** se refiere al conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas.

**Cliente:** la persona que accede a un producto o servicio a partir de un pago.

**Proveedor:** es la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad. El término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin.

**Proceso:** acción de avanzar o ir para adelante, al paso del tiempo y al conjunto de etapas sucesivas advertidas en un fenómeno natural o necesarias para concretar una operación artificial.

**Estrategia:** Proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran decisiones óptimas en cada momento.

**Política:** Son las orientaciones y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, expresados formalmente por el más alto nivel de la organización.

**Política de Calidad:** Intenciones globales de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección. Esta corresponde a la misión de la empresa.

**Auditoria de Calidad:** Consiste en la verificación del cumplimiento de las normas.

**Planificación:** Es una función de la administración que nos permite lograr mejores resultados, en el tiempo apropiado y de acuerdo con los recursos.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Sistema:** Es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

**Estándares:** Son parámetros referentes a los procesos, productos y servicios en una organización.

**Gestión:** Conjunto de actividades que conducen a la satisfacción de una expectativa.

**Gestión por Procesos:** La forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos, siendo definidos estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente.

**Sistema de Gestión:** Un sistema de gestión es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización.

**Sistema de Gestión de Calidad:** Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

**Mejora Continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Acciones Correctivas:** Se denomina aquellas actividades que eliminan las causas que provocan problemas en los procesos.

**Acciones Preventivas:** Son aquellas actividades que dan paso a ejecutar acciones de mejora.

## **4.1. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

### **4.1.1 REQUISITOS GENERALES**

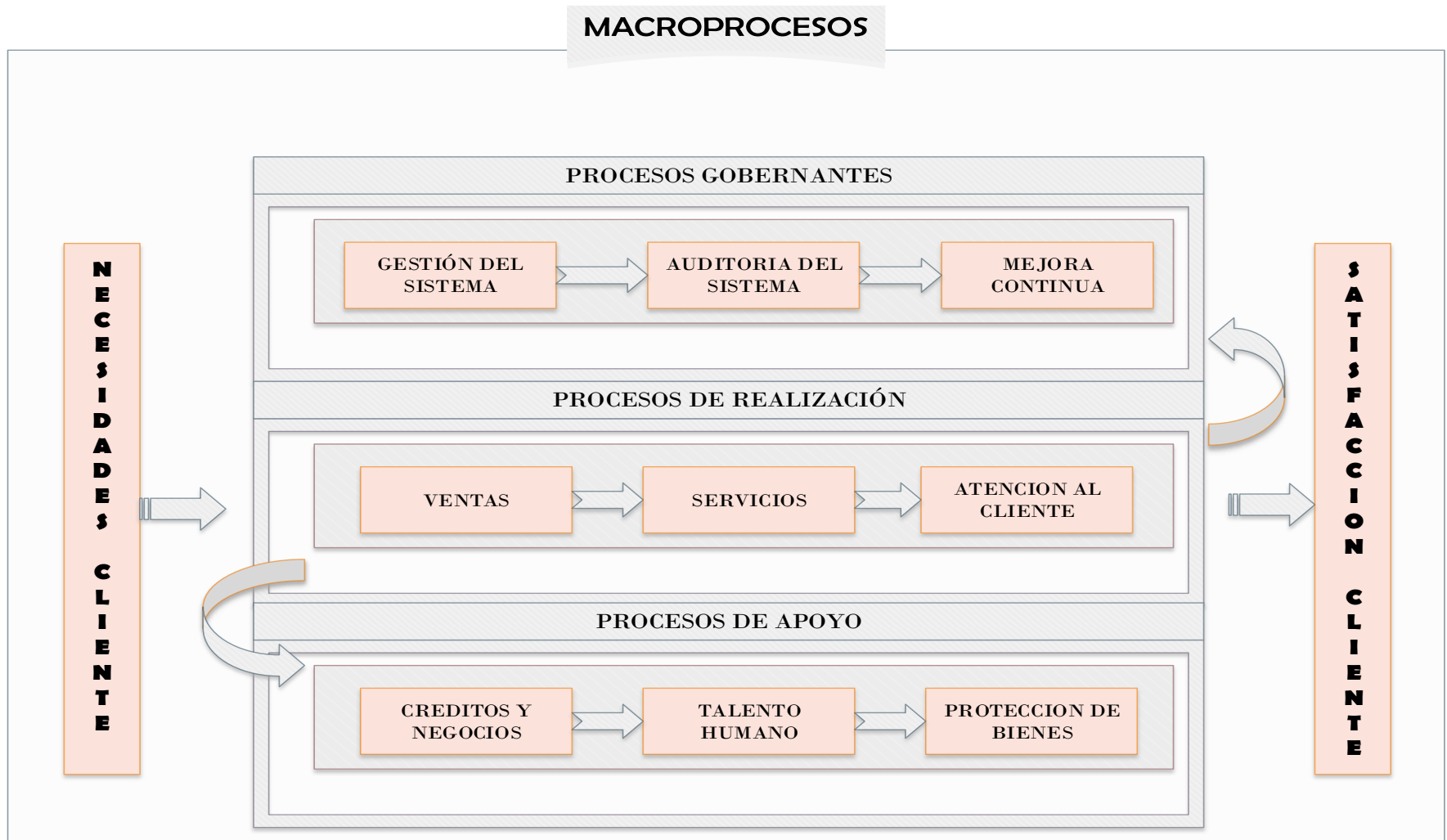
El Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad, resulta ser una herramienta eficaz para lograr una óptima operatividad en ASSA-Riobamba, para ello se debe certificar que el Sistema mencionado se acople a las condiciones de trabajo en todos sus aspectos, tamaño de la empresa y la complejidad de sus operaciones.

ASSA-Riobamba, define procedimientos para el Sistema de Gestión de Calidad, mismos que conforman la documentación general necesaria para el SGC, cumpliendo los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2008

- Empresa: Automotores de la Sierra S.A.
- Agencia: Riobamba
- Ubicación: Avenida Lizarzaburu y Rio Guayas
- Actividad: Comercialización y mantenimiento de vehículos y venta de repuestos automotrices.
- Norma: ISO 9001:2008

### **4.1.2 MAPA DE PROCESOS**

El MAPA DE PROCESOS, presenta una visión general del sistema organizacional de ASSA-Riobamba, además de los procesos que lo componen y sus relaciones.



**GRÁFICO No. 27 MAPA DE PROCESOS**

Este MAPA DE PROCESOS, contiene los procesos básicos que ejecuta ASSA-Riobamba, cada uno contiene sus procedimientos, y actividades, mismos que deberán ser ejecutados en un nivel máximo, para conseguir su eficiencia, eficacia, y efectividad, adoptando a la mejora continua como estrategia de logro.

#### **4.1.2.1 PROCESOS GOBERNANTES**

Sera responsabilidad del Equipo de Dirección del SGC, del diseño de lineamientos para toda la organización y de su cumplimiento a través de los procesos de:

- Gestión del Sistema
- Auditoria del Sistema
- Mejora Continua

Estos procesos a su vez, contarán con procedimientos y actividades que deberán ser llevadas a cabo para darles cumplimiento:

PROCESOS GOBERNANTES				
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	BENEFICIO	RESPONSABLE
	Compromiso con el Sistema de Gestión de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de la Situación Actual.</li> <li>• Levantamiento de Procesos.</li> <li>• Elaboración de Documentos para el SGC.</li> <li>• Capacitación al Personal.</li> <li>• Implementación del SGC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen de ASSA-Riobamba ante sus clientes.</li> <li>• Mejorar la calidad del servicio.</li> <li>• Mejoras en los procesos.</li> <li>• Satisfacción de Clientes Interno y Externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> <li>• Asesor P&amp;A.</li> <li>• Jefe F&amp;I.</li> </ul>
	Planificación y Organización de Actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnostico Organizativo.</li> <li>• Definición de Propuestas Estratégicas.</li> <li>• Elaboración del Plan de Trabajo.</li> <li>• Elaboración de una matriz de monitoreo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lograra una organización con un propósito.</li> <li>• ASSA-Riobamba contará con una base que le sirva para controlar su gestión.</li> </ul>	

GESTIÓN DEL SISTEMA		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica problemas y potencialidades de la organización en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> </ul>
	Administración de la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir un Sistema de Información para toda la organización.</li> <li>• Almacenamiento de datos.</li> <li>• Análisis de datos, para tomar decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita a toma de decisiones en ASSA-Riobamba.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Servicio</li> </ul>
	Administración de Recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer recursos financieros.</li> <li>• Asignar recursos materiales.</li> <li>• Contar con un Talento Humano capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar los recursos que el sistema realmente requiere.</li> <li>• Contar con personal capacitado y competente.</li> </ul>	
	Auditorías del SGC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del SGC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SGC efectivo y documentado.</li> </ul>	
	Auditoría de Calidad del Proceso.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si los resultados coadyuvan al logro de objetivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento con las disposiciones establecidas en la Norma ISO 9001:2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> <li>• Asesor P&amp;A.</li> <li>• Jefe F&amp;I.</li> </ul>



AUDITORIA DEL SISTEMA	Auditoria de Calidad de Producto/Servicio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimar cuantitativa y cualitativamente las características requeridas en el producto/servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del Cliente.</li> <li>• Posicionamiento en el Mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> </ul>
	Auditoria de Adecuación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentar el SGC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los requisitos según la Norma ISO 9001:2008.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Servicio</li> </ul>
MEJORA CONTINUA	Planear	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar oportunidades de mejora.</li> <li>• Documentar el proceso.</li> <li>• Establecer una visión del proceso requerido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento y Desarrollo de ASSA-Riobamba.</li> <li>• Apoyo a la Gestión del SGC.</li> <li>• Feedback o Retroalimentación.</li> <li>• Medición de Resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> <li>• Asesor P&amp;A.</li> <li>• Jefe F&amp;I.</li> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> <li>• Asesor de Servicio</li> </ul>
	Hacer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar lo definido en la Planeación</li> </ul>		
	Verificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo de la mejora del proceso.</li> <li>• Evaluar resultados.</li> </ul>		
	Actuar	Rediseñar procesos.		

**CUADRO NO. 9 PROCESOS GOBERNANTES**

#### **4.1.2.2 PROCESOS DE REALIZACIÓN U OPERATIVOS**

Estos procesos denominados también “Esenciales”, son los encargados de llevar a cabo las estrategias definidas para la prestación de servicio, además que mediante su estricto cumplimiento se lograra la satisfacción del cliente resultando beneficioso para la organización.

Dentro de esta categoría tenemos a los siguientes procesos:

- Ventas
- Servicios
- Atención al Cliente
- Post venta

A continuación se detallan los procedimientos, actividades de cada uno de los procesos mencionados:

PROCESOS DE REALIZACIÓN U OPERATIVOS				
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDAD	BENEFICIO	RESPONSABLE
<b>Venta</b>	Crédito Directo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bienvenida.</li> <li>• Entrevista Consultiva</li> <li>• Presentación Selectiva.</li> <li>• Presentación de Acuerdos de Compra.</li> <li>• Cierre del proceso de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de beneficios.</li> <li>• Alcanzar objetivos.</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Administrativo.</li> <li>• Asesor Comercial.</li> <li>• Gerente General.</li> </ul>
	Chevy Plan			
	Facturación del Vehículo			
	Matriculación			
	Entrega Perfecta			
<b>SERVICIOS</b>	Administrativos.	Administrar, planificar, y controlar procesos, de mantenimiento correctivo y preventivo del área.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de beneficios.</li> <li>• Alcanzar objetivos.</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor de Servicio.</li> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> </ul>
<b>Taller Mecánica.</b>	Técnico Automotriz Especializado.	Reparación de Sistemas. Correcciones Especializadas.		

	Lavado a mano con elevador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lavado de vehículo interior, exterior e inferior.</li> <li>• Pulverización, desengrasante con INNOVA.</li> <li>• Lavado de motor y secado.</li> </ul>		
<b>Taller Latonería</b>	Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar, planificar, y controlar los procesos de mantenimiento correctivo y preventivo, siguiendo los estándares establecidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de beneficios.</li> <li>• Alcanzar objetivos.</li> <li>• Satisfacción del Cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> <li>• Asesor de Servicio.</li> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> </ul>
	Técnico Automotriz Especializado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reparación de sistemas, Correcciones especializadas</li> </ul>		
	Latonería.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masillado, lijado, fondeado de latas.</li> </ul>		

	Enderezada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar el templado, cambiar repuestos afectados, pulir, soldar.</li> </ul>		
	Pintura	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la aplicación de la pintura con pistola, verificar el color del vehículo, entregar los vehículos pintados al Preparador.</li> </ul>		
	Tinturado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selecciona los colores de los autos, manejo de insumos, preparación de pinturas.</li> </ul>		
	Lavado a mano sin elevador	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavado de autos exterior e interior, limpieza del patio.</li> </ul>		
	Establecer contacto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personalizar el contacto.</li> <li>Escuchar con atención.</li> <li>Enfocarse en el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Clientes Satisfechos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>

ATENCION AL CLIENTE	Conseguir Información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sentir la necesidad del cliente.</li> <li>• Escuchar con atención.</li> <li>• Identificar la necesidad del cliente.</li> <li>• Enfocarse en el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de Resultados.</li> <li>• Fortalecimiento de la empresa ante su competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> <li>• Asesor de Servicio.</li> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> </ul>
	Satisfacer Necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centrarse en la satisfacción.</li> <li>• Solución del Problema.</li> <li>• Asegurar la satisfacción.</li> </ul>		
	Cumplimiento de Requisitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interés por necesidades futuras.</li> </ul>		
	Postventa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar la entrega.</li> <li>• Ofrezca servicios adicionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del Cliente.</li> <li>• Conocimiento del mercado.</li> <li>• Incremento de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesor P&amp;A</li> <li>• Asesor F&amp;I</li> <li>• Jefe de Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> <li>• Asesor de Servicio.</li> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> </ul>

**CUADRO NO. 10 PROCESOS OPERATIVOS**

#### 4.1.2.3 PROCESOS DE APOYO Y/O HABILITANTES

Estos son considerados como procesos de soporte, y contribuyen a un óptimo desarrollo organizacional, dentro de esta categoría tenemos:

- Crédito
- Talento Humano
- Protección de Bienes

A continuación se detallan los procedimientos, actividades de cada uno de los procesos mencionados:

PROCESOS DE APOYO				
PROCESO	PROCEDIMIENTO	ACTIVIDADES	BENEFICIOS	RESPONSABLE
<b>Crédito</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abono de Capital</li> <li>• Anticipos</li> <li>• Cash</li> <li>• Endoso de seguros</li> <li>• Gestión de Cartera</li> <li>• Liquidaciones</li> <li>• Pólizas nuevas crédito directo.</li> <li>• Legalización de contratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plazo.</li> <li>• Esquema de financiamiento.</li> <li>• Tipo de garantía.</li> <li>• Tasa de interés.</li> <li>• Dispositivo de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incremento de cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> <li>• Jefe F&amp;I</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reliquidación manual</li> <li>• Renovaciones pólizas.</li> <li>• Reporte de crédito retenido.</li> <li>• Retenciones</li> <li>• Venta de cartera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Póliza de seguro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes satisfechos.</li> </ul>	
<b>Talento Humano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Admisión de Personal.</li> <li>• Motivación de personal.</li> <li>• Desarrollo de competencias en el Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis y descripción de cargos.</li> <li>• Diseño de cargos.</li> <li>• Reclutamiento y selección de personal.</li> <li>• Contratación.</li> <li>• Administración de cargos y salarios</li> <li>• Incentivos salariales y beneficios sociales</li> <li>• Evaluación del desempeño de los colaboradores</li> <li>• Comunicación.</li> <li>• Capacitación y desarrollo del T.H.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuada selección de personal.</li> <li>• Incremento de la productividad y competitividad organizacional.</li> <li>• Evaluación integral del desempeño del Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Talento Humano.</li> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación y Seguimiento del Talento Humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo Organizacional</li> <li>• Seguridad Ocupacional.</li> </ul>		
<b>PROTECCION DE BIENES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar acciones de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registre la incorporación, o reasignación del bien.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente ASO Riobamba.</li> <li>• Asesor F&amp;I</li> <li>• Asesor P&amp;A</li> <li>• Jefe Taller Mecánica &amp; Latonería.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de bienes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar solicitud de bienes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar el bien adquirido.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• General reposición de bienes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociar el bien asegurado.</li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depreciación de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualizar bienes.</li> <li>• Registrar depreciaciones de bienes.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventario de bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registrar movimientos de bienes.</li> <li>• Ingresar datos de ubicación del bien.</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de Bienes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar el bien a revisar.</li> <li>• Verificar detalles del bien.</li> <li>• Confirmar la revisión del bien.</li> </ul>		

**CUADRO NO. 11 PROCESOS DE APOYO**

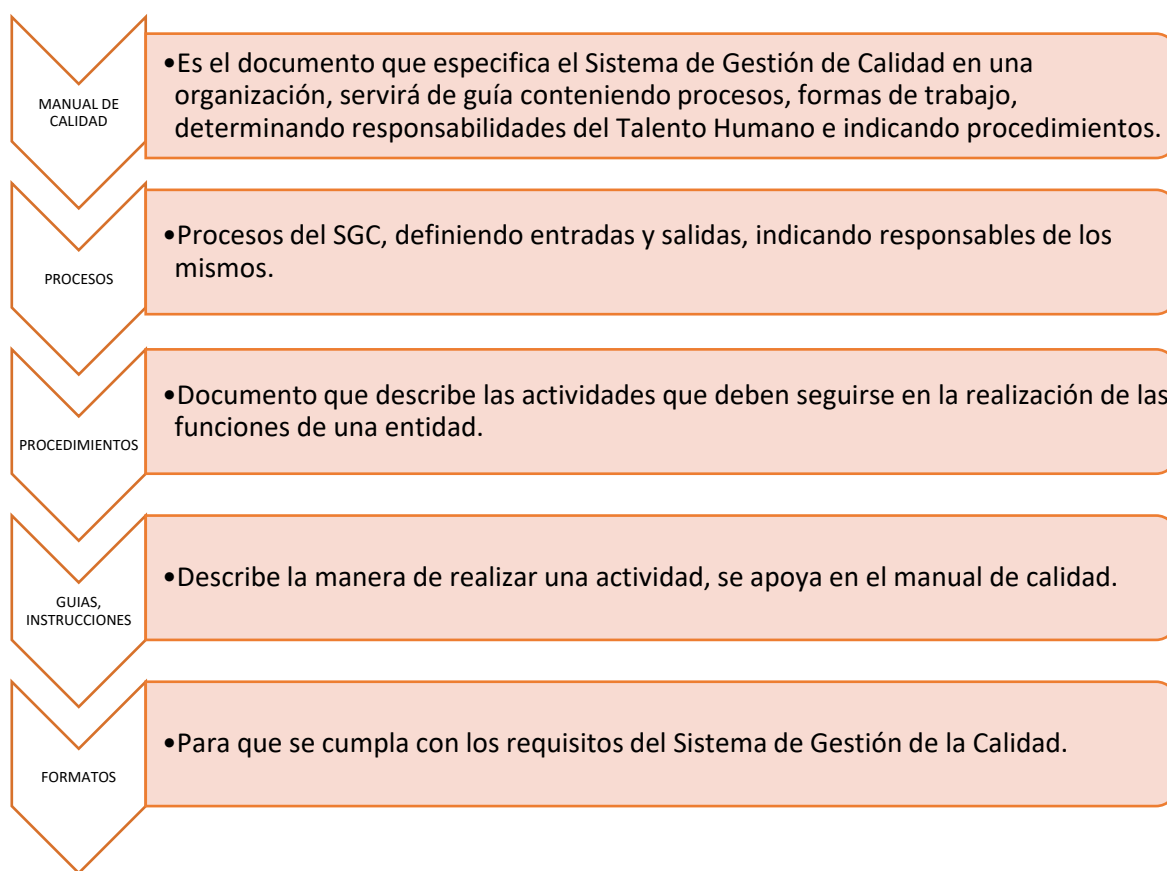
## 4.2 REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN

### 4.2.1 GENERALIDADES

Según la norma ISO 9001:2008, requiere que para el diseño del SGC, ASSA-Riobamba documente su forma actual de trabajo, con el objeto de comparar dicha manera con los requisitos de la Norma y así realizar una evaluación que defina el cumplimiento o no de dichos aspectos buscando mejoras en el desempeño.

ASSA-Riobamba, al adoptar un Sistema de Gestión de Calidad garantiza la calidad de sus procesos y servicios, aportando las bases para la mejora continua.

La documentación del SGC debe incluir:



**GRÁFICO No. 28 DOCUMENTOS DEL SGC**

Fuente: Norma ISO 9001:2008

#### **4.2.2 MANUAL DE CALIDAD**

El manual de calidad de ASSA-Riobamba, es una guía desarrollada con la finalidad de puntualizar el Sistema de Gestión de Calidad, en la búsqueda permanente de la eficiencia de las actividades y del servicio ofertado, dando cumplimiento con lo establecido en la Norma ISO 9001:2008. Dicho documento se adapta al sistema de ASSA-Riobamba, definiendo acciones de mejora para la empresa, sirviendo de apoyo para el cumplimiento de objetivos, metas y políticas.

El Sistema de Gestión de Calidad se ha diseñado con la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de requerimientos y normas de los procesos que han de ser actualizados, difundidos y entendidos en toda la empresa.

#### **OBJETIVO DEL MANUAL DE CALIDAD**

- Detallar el Sistema de Gestión de Calidad.
- Evidenciar e informar a todo el Talento Humano de la entidad sobre la política y objetivos de calidad definidos por el nivel ejecutivo, de tal manera que se aplique de manera consecuente obteniendo la calidad en los procesos.
- Referencia los procesos documentados que han sido implementados para el manejo, implementación, control y mejora del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Demostrar la estructura del SGC, cumpliendo con los requisitos de la ISO 9001:2008, enfocado a la satisfacción de expectativas de las partes involucradas.
- Revisar continuamente el contenido del SGC, a fin de mejorarlo en un tiempo determinado.

- **ALCANCE**

El Manual de Calidad está dirigido para todas las áreas de Automotores de la Sierra S-A. Riobamba.

## **RESPONSABLE DEL MANUAL DE CALIDAD**

Este manual puede ser sujeto a modificaciones, mismas que deben ser revisadas y aprobadas por el Equipo de Dirección del Sistema.

### **4.2.3 CONTROL DE DOCUMENTOS**

Para el control de los documentos requeridos por el Sistema de Gestión de la Calidad se crea una lista de documentos y registros, donde se incluyen todos los requerimientos que establece la Norma ISO 9001:2008.

ASSA-Riobamba ha definido un procedimiento documentado para efectuar controles de tal manera estos sean:


- Aprobados, cuando hayan sido sujeto de modificación.
- Revisados y actualizados, cuando sea necesario aprobarlos nuevamente.
- Seguros, estos documentos deben permanecer legibles e identificables.
- Sujeto de cambios, en cuanto al diseño y contenido.

El manejo y control de los documentos de origen interno y externo será de la siguiente forma:

- ❖ **Internos:** Manual de calidad, Procesos, Procedimientos, Instructivos, Formatos.
- ❖ **Externos:** Normativa, Legislación, Especificaciones.

Los cambios en los documentos internos se efectuarán por el responsable de su elaboración inicial, dejando explicito los cambios realizados en las portadas del manual de calidad, procesos, procedimientos, instructivos.

Todo documento externo que pueda afectar el sistema de calidad, debe ser entregado y revisado por el representante de la dirección para el SGC y el Jefe de Proceso antes de ser utilizado.

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS</b>	<b>CODIGO:</b>  ASSA-SGC-PR-001
	<b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>  <b>SECCION 4. Sistema de Gestión de Calidad</b>	<b>VIGENCIA:</b>  Diciembre 2015  <b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
Diseñar un procedimiento para administrar y controlar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad en ASSA-Riobamba, con la finalidad de efectuar un control eficaz de los procesos.		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento se enfoca en la necesidad de controla documentos que certifiquen el desarrollo de los procesos dentro de la organización.		
<b>RESPONSABLE</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente General.</li> <li>• Equipo de Dirección del Sistema.</li> <li>• Responsables de los procesos.</li> </ul>		
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>		
ISO 9001:2008.		
<b>TERMINOS Y REFERENCIAS</b>		
<b>Control:</b> El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el PANM adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos.		

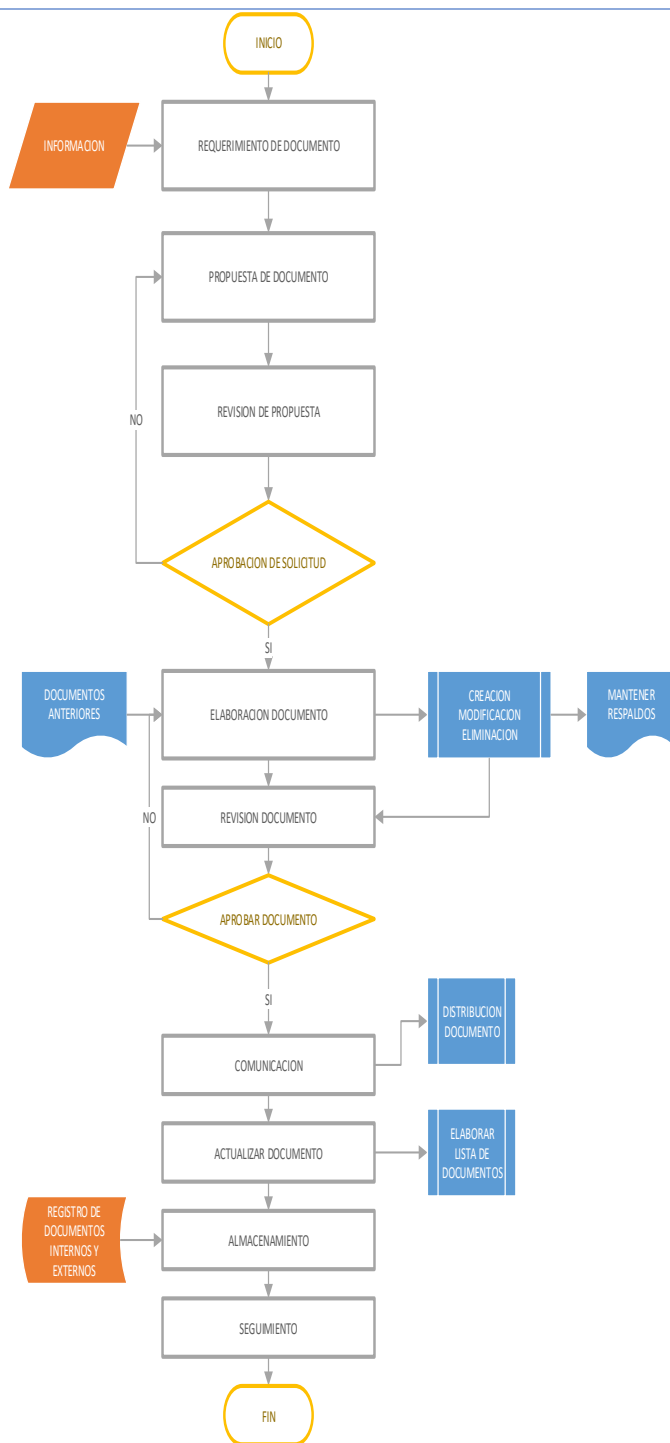
**Documento:** Es toda aquella información contenida y registrada sobre cualquier soporte material y que es producido, recibido y conservado por las instituciones, organizaciones o personas, durante el desarrollo de sus actividades.

**Almacenamiento:** Acción de guardar sistemáticamente documentos de archivo en espacios, mobiliario y unidades de conservación apropiadas.

**Archivo:** Conjunto de documentos, acumulados en un proceso natural por una persona o entidad pública o privada, en el transcurso de su gestión, conservados para servir como testimonio e información a la persona o institución que los produce.

#### DESCRIPCIÓN:

DIAGRAMA	ACTIVIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Necesidad de crear, modificar o eliminar un documento.</li><li>• Presentar la propuesta para dar respuesta a la necesidad.</li><li>• Revisar propuesta para determinar sus especificaciones.</li><li>• Aprobar la propuesta y elaborar documento, caso contrario detallar observaciones de la propuesta y solicitar cambios.</li><li>• Crear, modificar o eliminar documentos.</li></ul>



**GRÁFICO No. 29 CONTROL DE DOCUMENTOS**

- Revisar documentos elaborados para su respectiva aprobación.
- Comunicar a la parte interesada sobre la elaboración de documento y su correspondiente distribución.
- Identificar documentos externos.
- Actualizar documentación y elaborar una lista de documentos con el propósito de llevar un control de los mismos.
- Almacenar documentos.
- Efectuar un seguimiento en la documentación.



<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b>							<b>CODIGO:ASSA-SGC-PR01-R001</b>			
							VERSION: 1			
<b>ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS</b>							FECHA: Enero 2015			
							PAGINA: 1/1			
<b>PROCESO:</b>				<b>RESPONSABLE</b>						
<b>OBJETIVO:</b>				<b>ALCANCE:</b>						
<b>IDENTIFICACIÓN</b>				<b>ACTUALIZACIÓN</b>						
Código	Tipo de Documento	Nombre del Documento	Versión vigente	Novedad			Causa ó descripción de la novedad	Aceptado		OBSERVACIONES
				C	M	E		SI	NO	
<b>OBSERVACIONES</b>										
<b>FIRMAS DE RESPONSABILIDAD</b>										
<b>ELABORADO POR:</b>			<b>REVISADO POR:</b>				<b>APROBADO POR:</b>			

**CUADRO NO. 12 FORMATO ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS**


#### 4.2.4 CONTROL DE LOS REGISTROS

ASSA-Riobamba contará con registros que equivalen a las evidencias que debe poseer el Sistema de Gestión de Calidad en cuanto al cumplimiento de los requisitos y su operación eficaz, definiendo procedimientos y acciones documentadas.

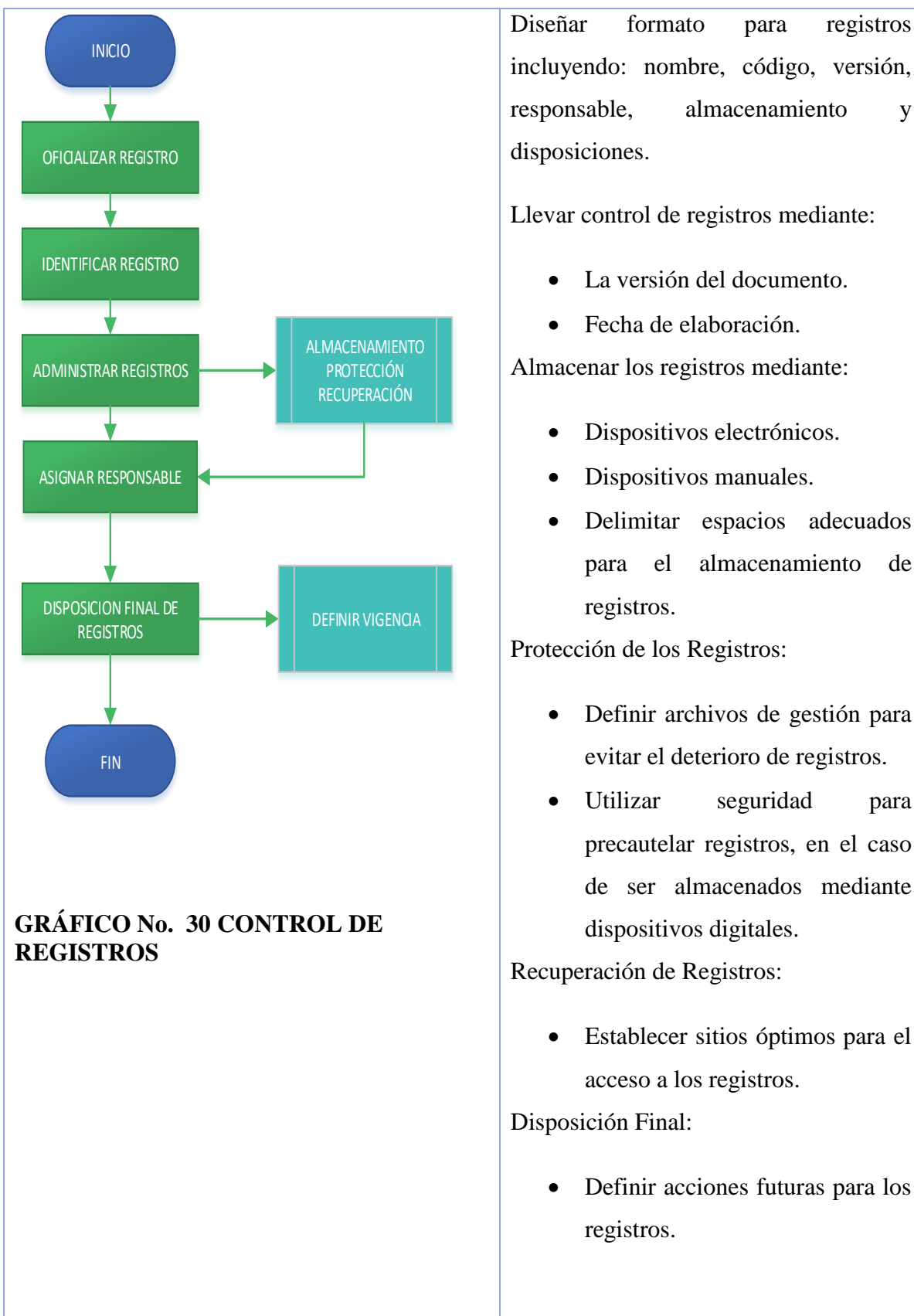
Estos registros deberán mantenerse legibles, identificables y recuperables; de esta manera ayudarán a identificar, agrupar, y conservar todo lo referente a los procesos en ASSA-Riobamba, debiendo ser precautelados con el fin de obtener datos relativos a la calidad del sistema.

ASSA-Riobamba, ha diseñado un procedimiento denominado Control de Registros que contribuye a la administración de documentos para agregar valor a los procesos, donde consta:

- La identificación
- El almacenamiento
- La recuperación
- La protección
- Tiempo de retención
- Disposición de registros

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE REGISTROS</b>	<b>CODIGO:</b>
	Referencia Norma ISO 9001:2008	ASSA-SGC-PR-002
	SECCION 4. Sistema de Gestión de Calidad	<b>VIGENCIA:</b>
		Diciembre 2015
		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
Definir un procedimiento para el Control de Registros, con el objeto de administrar eficientemente los mismos.		

<b>ALCANCE</b>	
Identificar los registros y definir su disposición.	
<b>RESPONSABLE</b>	
Gerente General.	
Equipo de Gestión del SGC.	
Jefes de Proceso.	
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>	
ISO 9001:2008.	
<b>TERMINOS Y REFERENCIAS</b>	
<p><b>Archivo central:</b> Unidad administrativa que agrupan documentos transferidos por los distintos archivos de gestión de la entidad que siguen siendo vigentes y objetos de consulta.</p> <p><b>Registros:</b> Documentos que suministra evidencia subjetiva a las actividades efectuadas y de los resultados alcanzados.</p> <p><b>Disposición Final de Registros:</b> Se refiere a los procesos que se deben aplicar una vez vencidos los términos en los archivos de la gestión central.</p> <p><b>Administrar registros:</b> Los registros deben diligenciarse de manera clara, y permitiendo un fácil acceso a la información.</p> <p><b>Protección de registros:</b> Respaldar la seguridad de los registros durante su ciclo.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	
DIAGRAMA	<b>ACTIVIDADES</b>  Parte del Control de Documentos.



AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA										CODIGO: ASSA-SGC-PR02-R002				
										VERSION: 1				
ADMINISTRACIÓN DE REGISTROS										FECHA: Enero 2015				
										PAGINA: 1				
PROCESO:														
OBJETIVO								ALCANCE						
Código	Nombre del Registro	Versión	Vigente		Vigente a partir de	Ubicación ó Dependencia	Lugar de Almacenamiento	Responsable del Manejo del Archivo (Cargo)	Medio de Almacenamiento		Nivel de Acceso		Disposición Final	Observaciones
			SÍ	NO					Impreso	Digital	General	Restringido		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD														
ELABORADO POR:						REVISADO POR:				APROBADO POR:				

## CUADRO NO. 13 FORMATO ADMINISTRACIÓN DE REGISTROS

## **5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

### **5.1 COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN**

La Dirección de ASSA-Riobamba, demuestra la importancia de cumplir con los requisitos del cliente y los legales/reglamentarios, con el objetivo de que su gestión de calidad sea operativa, a través de los siguientes aspectos:

- Estableciendo políticas y objetivos de calidad
- Definiendo y comunicando a toda la organización la importancia de verificar en todo el proceso el cumplimiento de las especificaciones del producto/servicio acorde con los requisitos del cliente.
- Formalizando los recursos necesarios para el acatamiento de los objetivos, mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad y su mejora continua.

El compromiso de la dirección para con el Sistema de Gestión de Calidad se ve plasmado en el Documento denominado Carta de Compromiso.

## **CARTA DE COMPROMISO**

Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, es una entidad consciente de la gran importancia de la calidad en su gestión, y mediante este documento, la Gerencia evidencia su compromiso con el Diseño y Desarrollo, del Sistema de Gestión de Calidad, buscando la mejora continua en todas sus áreas.

ASSA-Riobamba establece los siguientes lineamientos que muestran su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad:

- Informar a todo su Talento Humano sobre la importancia de los criterios de calidad, eficacia y eficiencia en todas sus actividades.
- Establecer la Política de calidad y sus objetivos.
- Dar cumplimiento con los objetivos de calidad definidos.
- Proveer de los recursos necesarios para la ejecución de actividades.
- Las actividades desarrolladas en la organización serán enfocadas en la satisfacción de sus clientes.

Como complemento del compromiso adquirido, es responsabilidad de ASSA-Riobamba realizar una estimación económica de los costes incurridos en el desarrollo del Sistema.

Todo esto en busca de la satisfacción de nuestros usuarios, y el desarrollo organizacional.


Representante Equipo Dirección del Sistema

ASSA-Riobamba

## 5.2 ENFOQUE AL CLIENTE

Para ASSA-Riobamba, los clientes son su prioridad, pues son ellos los destinatarios de sus productos y servicios. Es por ello que están dispuestos a conocer y atender sus necesidades actuales y futuras a través de un procedimiento denominado Enfoque al Cliente, con la finalidad de ofertar productos y servicios que satisfagan al cliente, esto implica:

- Estudiar y analizar necesidades del cliente.
- Los objetivos organizacionales deben estar relacionados con los requerimientos del cliente.
- Comunicar las expectativas del cliente a todo el Talento Humano.
- Gestionar de forma sistémica las relaciones con los clientes.
- Medir la satisfacción del cliente.

	<b>CODIGO:</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO DE ENFOQUE AL CLIENTE</b>	
	<b>ASSA-SGC-PR-003</b>	
	<b>VIGENCIA:</b>	
<b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>		Diciembre 2015
<b>SECCION 5. Responsabilidad de la Dirección</b>		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
<b>Obtener información que ayude a identificar los requerimientos del cliente.</b>		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento inicia con la definición de los clientes que va ser sujetos de análisis.		
<b>RESPONSABLE</b>		
Gerente General.		



Equipo de Dirección del Sistema.

Jefes de Proceso.

Representante de la Dirección.

## REFERENCIAS NORMATIVAS

ISO 9001:2008.

## TERMINOS Y REFERENCIAS

**Cliente:** Beneficiario que recibe los servicios prestados por ASSA-Riobamba.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Enfoque al cliente:** Identificar a las partes interesadas, y mantener una respuesta equilibrada a sus necesidades y expectativas.

## SUGERENCIAS Y RECLAMOS

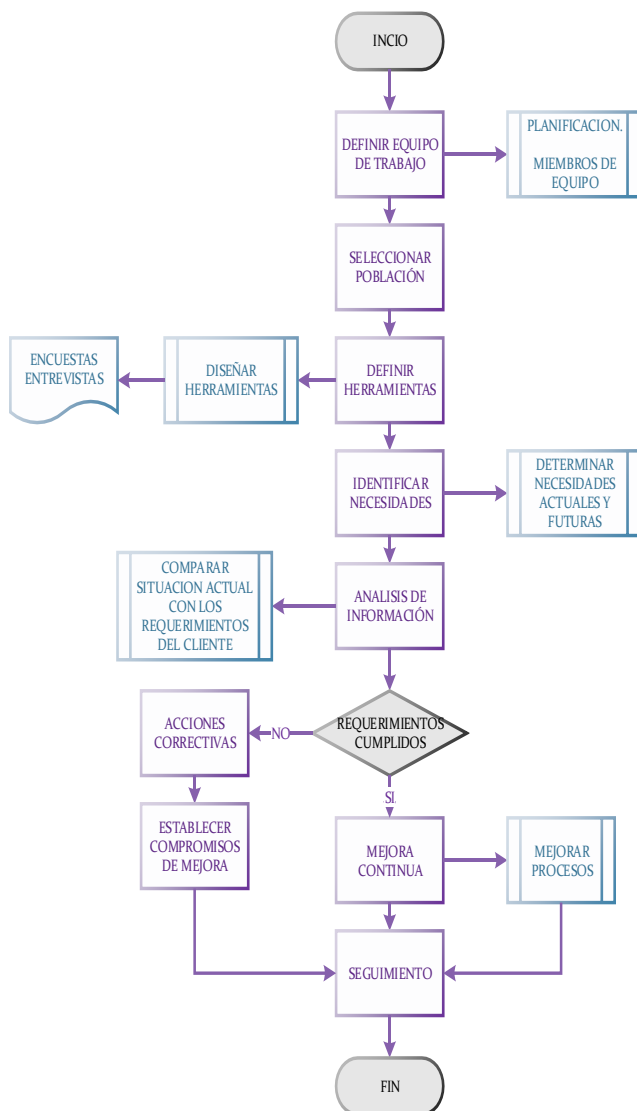
Las sugerencias o reclamos de los clientes, serán recogidas mediante un registro denominado como “Sugerencias o Reclamos” con las siguientes finalidades:

- Evitar que las sugerencias o reclamos no sean atendidos.
- El responsable del proceso deberá comunicar al Gerente General sobre la recepción del registro.
- Dar una respuesta positiva a las sugerencias y reclamos presentados por los clientes.

- En caso de que se identificara un reclamo como no procedente, se comunicará al cliente, dando como finalizado el reclamo.

## DESCRIPCIÓN:


### DIAGRAMA




**GRÁFICO No. 31 ENFOQUE AL CLIENTE**

### ACTIVIDADES

- Definir Equipo de trabajo, y elaborar su respectiva planificación.
- Seleccionar clientes para ser estudiados.
- Definir herramientas para identificar necesidades, pueden ser encuestas, entrevistas.
- Identificar las necesidades encontradas a través de las herramientas aplicadas.
- Analizar la información obtenida, comparando la situación actual con los requerimientos del cliente.
- Verificar si las condiciones de servicio están acorde a las necesidades del cliente de tal manera que se aplique el proceso de mejoramiento continuo; caso contrario establecer acciones correctivas que ayuden a mejorar los procesos, estableciendo compromisos y otorgándoles el seguimiento correspondiente.

	<b>IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS</b>  <b>Referencia Norma ISO 9001:2008 SECCIÓN 5.</b>		CODIGO: ASSA-SGC-PR03-R001	
			Versión: 1	
			Fecha: Diciembre 2015	
			Página: 1	
Responsabilidad de la Dirección				
<b>Objetivo:</b> Identificar las necesidades del cliente a fin de prestar un servicio acorde a sus necesidades.				
<b>NOMBRE DEL REQUERIMIENTO</b>				
<b>PARTICIPANTES</b>				
<b>NOMBRE</b>	<b>PUESTO</b>	<b>ORGANIZACIÓN</b>	<b>FIRMA</b>	
<b>OBJETIVO:</b>				
“Objetivo del Requerimiento Identificado”				
<b>REQUERIMIENTO IDENTIFICADO</b>				
“Descripción de la necesidad”				
<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>				
“Descripción de cómo se está manejando actualmente el proceso o actividad”				
<b>DEPENDENCIA CON OTROS SISTEMA</b>				
“Describir la relación del requerimiento identificado con otros procesos y las acciones respectivas para el intercambio de información”				
<b>ALCANCE</b>				
“Establecer el alcance de el o los requerimientos identificados, si existe algún supuesto que desee incluir ya sea por indicación del cliente o por límite de los requerimientos”				
<b>COMENTARIOS</b>				
“Comentarios generales de la identificación de requerimientos”				
<b>COMPROMISOS</b>				
<b>COMPROMISO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FIRMA</b>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>		

**CUADRO NO. 14 FORMATO IDENTIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS**


	<b>QUEJAS Y SUGERENCIAS</b> <b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b> <b>SECCION 5. Responsabilidad de la Dirección</b>		<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR03-R002
			<b>Versión:</b>
			<b>Fecha:</b>
			<b>Página:</b>
<b>OBJETIVO:</b> Identificar quejas, reclamos y sugerencias emitidas por nuestros usuarios, para determinar su grado de satisfacción con la empresa.			
<b>INSTRUCCIONES</b>			
<b>QUEJA:</b> Expresión de insatisfacción referida a la prestación del servicio ofertado por ASSA-Riobamba, debido a una deficiente o inoportuna atención.		<input type="text"/>	
<b>RECLAMO:</b> Expresión de insatisfacción debido a una conducta no procedente por parte del talento humano de ASSA-Riobamba.		<input type="text"/>	
<b>SUGERENCIA:</b> Aporte del usuario para mejorar los procesos relacionados con la prestación del servicio en ASSA-Riobamba.		<input type="text"/>	
<b>COMENTARIOS</b>			
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN</b>			
Fecha: _____ Nombre: _____ Dirección: _____ Teléfono: _____			
<i>ASSA-Riobamba, agradece su aporte, y se compromete a dar respuesta a sus inquietudes, buscando medias pertinentes para mejorar sus procesos.</i>			
<b>RESPONSABLE:</b>			
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>	

**CUADRO NO. 15 FORMATO QUEJAS Y SUGERENCIAS**

### 5.3 POLÍTICA DE CALIDAD

La política de calidad de ASSA-Riobamba, deberá ser entendida por todos los niveles de la organización, desde el nivel ejecutivo hasta el nivel operativo.

Su contenido persigue la facilidad de entendimiento y genera interés de todo el Talento Humano de ASSA-Riobamba.

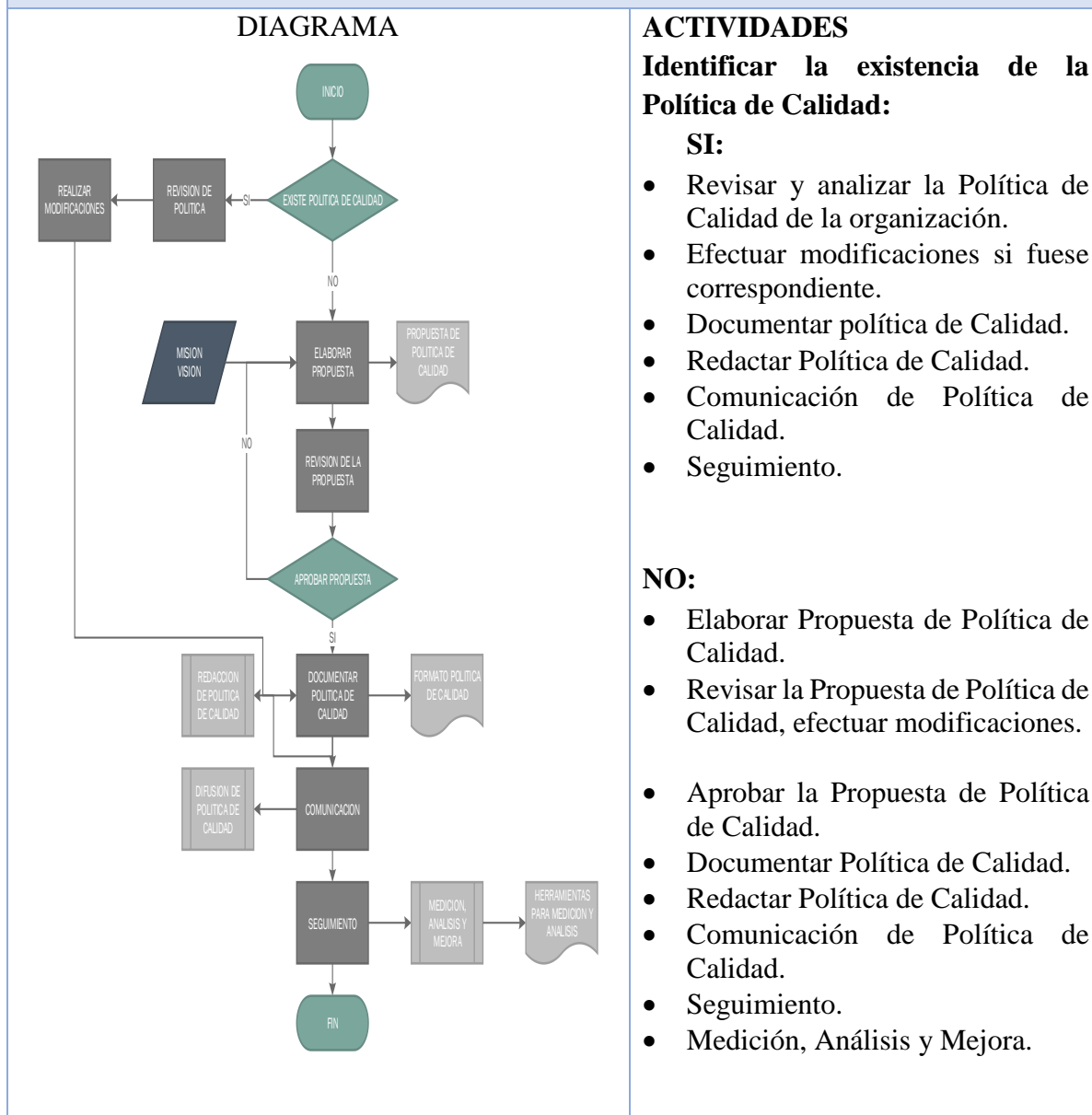
	<b>PROCEDIMIENTO PARA POLITICA</b>	<b>CODIGO:</b>
	<b>DE CALIDAD</b>	<b>ASSA-SGC-PR-004</b>
	Referencia Norma ISO 9001:2008	<b>VIGENCIA:</b>
	SECCION 5. Responsabilidad de la Dirección.	Diciembre 2015
		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
Definir la metodología para el diseño y revisión de una Política de Calidad para ASSA-Riobamba.		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento inicia con la definición de la Política de Calidad y continúa mediante un proceso de revisión anual.		
<b>RESPONSABLE</b>		
Equipo de Dirección del Sistema. Jefes de Proceso. Representante de la Dirección.		
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>		
ISO 9001:2008. Visión y Misión de ASSA-Riobamba.		
<b>TERMINOS Y REFERENCIAS</b>		
Política de Calidad: Conjunto de directrices que marcan las intenciones y orientación de una organización con respecto a la calidad.		
<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN</b>		

En la revisión que se efectuará al Sistema de Gestión de Calidad, está incluida la Política de Calidad, de tal manera que se efectúen cambios si fuesen necesarios.

## ARCHIVO

Para el efecto se utilizará el procedimiento de Control de Documentos.

## DESCRIPCIÓN:



**GRÁFICO No. 32 POLITICA DE CALIDAD**



## POLÍTICA DE CALIDAD

Referencia Norma ISO 9001:2008

### SECCION 4. Sistema de Gestión de Calidad

Página: 1 / 1

**Objetivo:** Definir una Política de Calidad para dar cumplimiento con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad.

**Alcance:** Todos los niveles de la organización

Automotores de la Sierra – Riobamba, es una empresa dedicada a la comercialización de vehículos, y mediante su compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad basado en la ISO 9001:2008 establece las siguientes políticas de calidad:

- ❖ Elevar su gestión a un nivel excelente para lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado a través del mejoramiento de sus procesos.
- ❖ ASSA-Riobamba prestará un servicio de calidad en base a la mejora continua, y su talento humano capacitado a través de un sistema que fomente el desarrollo de sus competencias.
- ❖ Identificar necesidades y expectativas del cliente a fin de ofertar productos y servicios acorde a sus requerimientos.

#### OBSERVACIONES:

---

---

**ELABORADO POR:**

---

**APROBADO POR:**

---

**CUADRO NO. 16 POLÍTICA DE CALIDAD**

## 5.4 PLANIFICACIÓN

### 5.4.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

ASSA-Riobamba, en la búsqueda de la excelencia organizacional diseña los siguientes objetivos de calidad, en correspondencia a la Política de Calidad, mismos que deberán ser medibles y cuantificables en cuanto al cumplimiento de las especificaciones de la cadena de valor:

❖ MEJORAR LA EFICIENCIA, EFICACIA Y EFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	
INDICADOR	Eficiencia del SGC. Eficacia del SGC Efectividad del SGC
ESCALA	Porcentaje
INDICE	Porcentaje de Procesos Cumplidos
META	100%
FRECUENCIA	Permanente, con revisión anual.
RESPONSABLE	Gerente ASO Riobamba, Equipo de Dirección del Sistema.



<b>PERIODO</b>	Enero – Diciembre 2014
❖ <b>DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO DE ASSA-Riobamba.</b>	
<b>INDICADOR</b>	Porcentaje de programas de capacitación en base a las necesidades del Talento Humano de ASSA-Riobamba.
<b>ESCALA</b>	Porcentaje
<b>INDICE</b>	Número de actividades diseñadas en el programa de capacitación.  Número de actividades desarrolladas en el programa de capacitación.
<b>META</b>	100%

<b>FRECUENCIA</b>	Permanente, con revisión anual.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente ASO Riobamba, Equipo de Dirección del Sistema.
<b>PERIODO</b>	Enero – Diciembre 2015
❖ <b>ALCANZAR EL NIVEL MÁXIMO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE ASSA-RIOBAMBA.</b>	
<b>INDICADOR</b>	Satisfacción de Clientes.
<b>ESCALA</b>	Cuantitativa y Cualitativa
<b>INDICE</b>	Promedio de calificación de los clientes.
<b>META</b>	Calificación Excelente (10)

<b>FRECUENCIA</b>	Permanente.
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente ASO Riobamba, Equipo de Dirección del Sistema.
<b>PERIODO</b>	Enero – Diciembre 2015

**CUADRO NO. 17 OBJETIVOS DE CALIDAD**

## **PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

La planificación del Sistema de Gestión de Calidad es responsabilidad de la Gerencia de ASSA-Riobamba, pues en ella se definen los objetivos de calidad, procesos y recursos necesarios para su debido cumplimiento.

Dicha planificación nos faculta un análisis de la situación actual y un análisis de la situación futura de la organización, identificando los logros obtenidos mediante esta acción.

### **5.4.2 PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD**

PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD														
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: ENERO 2015									MEDICIÓN					
									AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
PROCESO	OBJETIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA DE LA MEDICION	RESPONSABLE DE LA MEDICION	PESO IND %	ELEMENTO DE LA POLITICA DE CALIDAD	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO	DATOS	RESULTADO
Gestión del Sistema	Mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad	% de Eficiencia del SGC	% de indicadores de eficiencia de los proceso cumplidos	100%	Permanente con revisión anual	Equipo de Dirección del SGC	20%	Mejoramiento Continuo de los Procesos	95%	19%	100%	20%		
				100%										
		% de Eficacia del SGC	% de indicadores de eficacia de los proceso cumplidos	100%	Permanente con revisión anual	Equipo de Dirección del SGC	20%		95%	19%	100%	20%		
				100%										
		% de Efectividad del SGC	% de indicadores de efectividad de los proceso cumplidos	100%	Permanente con revisión anual	Equipo de Dirección del SGC	20%		95%	19%	100%	20%		
Talento Humano	Desarrollar las competencias del T.H de ASSA-Riobamba	Porcentaje de programas de capacitación para el Talento Humano	Número de actividades diseñadas en el programa de capacitación. Número de actividades cumplidas en el programa de capacitación	100%	Permanente con revisión anual	Equipo de Dirección del SGC. Equipo Administración	20%	Desarrollo de las Competencias del Talento Humano	95%	19%	100%	20%		
Atención al Cliente	Alcanzar el nivel máximo de satisfacción de clientes de ASSA-Riobamba	Satisfacción del Cliente	Promedio de calificación del cliente	10	Permanente	Equipo Dirección del Sistema. Equipo de Atención al Cliente	20%	Satisfacción de los Cliente	9	18%	10	20%		
CUMPLIMIENTO DEL SGC									94%		100%			

**GRÁFICO No. 33 PLANIFICACIÓN SGC**

## 5.5 RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN

### 5.5.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

La responsabilidad y actividades del Talento Humano de ASSA-Riobamba, que tienen seria influencia en la calidad del servicio ofertado por esta organización, están claramente definidas y documentadas y se las efectuará mediante una comunicación formal.

Para una óptima administración del Sistema de Gestión de Calidad el Equipo de Dirección del SGC, diseña los siguientes elementos:

Diagrama de Equipos: Asigna funciones a todos los equipos integradores del Sistema de Gestión de Calidad, facilitando una mejor supervisión y fomentando una comunicación más directa.

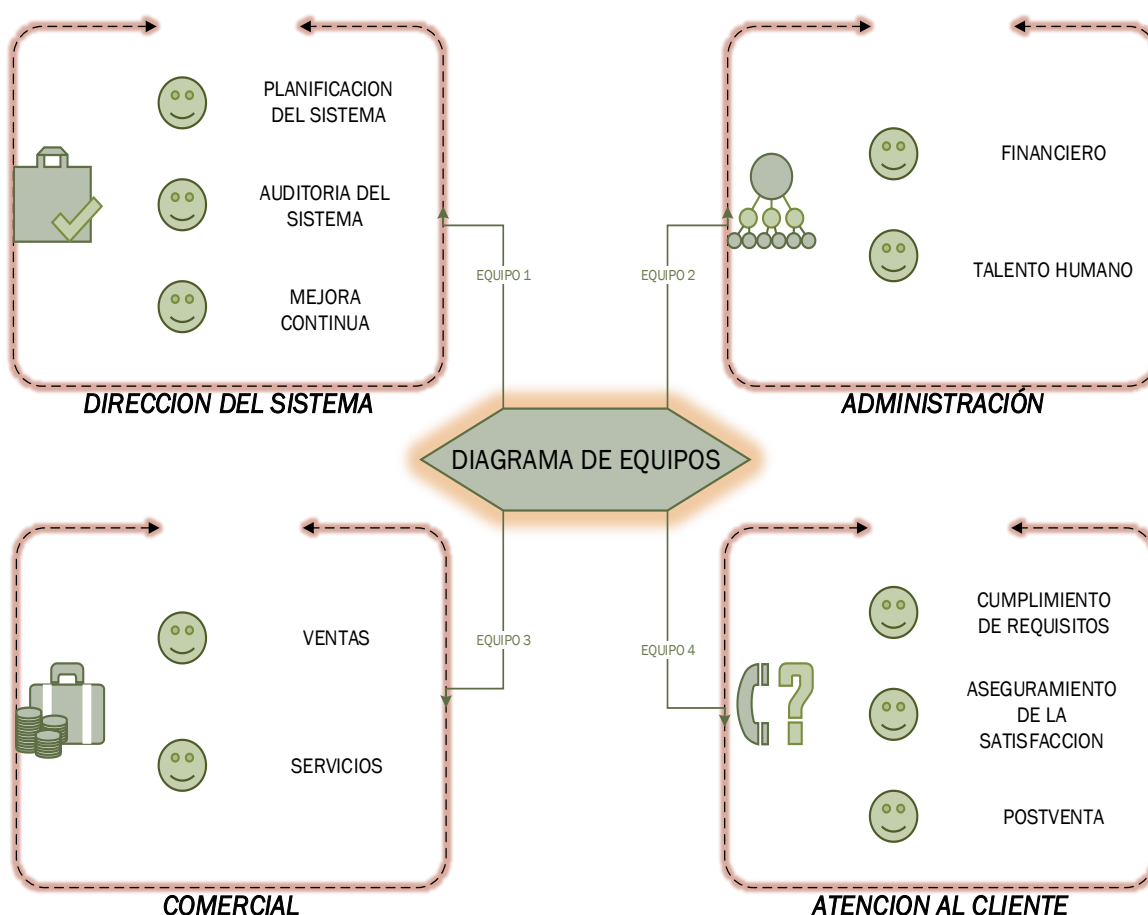


GRÁFICO No. 34 EQUIPOS DEL SGC

Diagramas de Funciones: es un método de recopilación de las tareas y actividades que deberán dar cumplimiento los equipos del SGC en ASSA-Riobamba.

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA	
DIAGRAMA DE FUNCIONES DE EQUIPOS DEL SGC	
EQUIPO	FUNCIONES
<b>DIRECCIÓN DEL SISTEMA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de los procesos del SGC.</li> <li>• Análisis de Procesos.</li> <li>• Administrar, controlar y supervisar la documentación del SGC.</li> <li>• Implementar, mantener y asegurar la mejora continua del SGC.</li> <li>• Colaborar en la implementación y seguimiento de los sistemas de control del SGC.</li> <li>• Revisar y dar seguimiento al plan de capacitación establecido en el SGC.</li> <li>• Definir mecanismos y herramientas para una eficiente gestión del SGC.</li> <li>• Motivar al Talento Humano al desarrollo para la eficiente de los procesos.</li> <li>• Planificar reuniones periódicas y actividades relativas al SGC.</li> <li>• Efectuar un análisis de las NO conformidades determinadas del SGC.</li> <li>• Establecer acciones preventivas y correctivas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los recursos financieros destinados para el SGC.</li> <li>• Elaborar reportes sobre los gastos efectuados en el SGC.</li> <li>• Definir mecanismos para protección de recursos.</li> </ul>

<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentar propuestas de mejora.</li> <li>• Controlar la ejecución de la Planificación del SGC.</li> <li>• Identificar situaciones previsibles que pueden afectar su gestión.</li> <li>• Efectuar un control interno.</li> <li>• Determinar el cumplimiento de las funciones de los demás equipos del SGC.</li> <li>• Gestión del Talento Humano.</li> </ul>
<b>COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar procesos de ventas.</li> <li>• Satisfacción del Cliente a través de los servicios.</li> <li>• Seguimiento al equipo de ventas.</li> <li>• Cumplir con los objetivos definidos.</li> <li>• Maximizar las ventas.</li> <li>• Elaborar informe de gestión.</li> <li>• Diseñar actividades de ventas.</li> <li>• Fomentar relaciones con los clientes.</li> <li>• Innovar procesos.</li> <li>• Servicio Postventa.</li> </ul>
<b>ATENCION AL CLIENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la relación con los clientes.</li> <li>• Controlar que las actividades de cada equipo del SGC, se enfoquen a la satisfacción del cliente.</li> <li>• Atender quejas reclamos.</li> <li>• Manejo de conflictos.</li> <li>• Analizar requerimientos de clientes.</li> <li>• Generar nuevas necesidades en los clientes.</li> <li>• Solución de problemas.</li> <li>• Establecer nuevas relaciones con clientes.</li> <li>• Mantener contacto permanente con los clientes.</li> <li>• Generar nuevas oportunidades de negocio.</li> </ul>

**CUADRO NO. 18 FUNCIONES DE LOS EQUIPOS DEL SGC**



Los equipos inmersos en la Gestión del SGC, deben estar comprometidos a comunicar el trabajo de cada una de las áreas de la empresa y a dar cumplimiento a los objetivos de calidad previamente definidos.

#### **5.5.2 REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN**

El Gerente General de ASSA-Riobamba, designará al Representante del Sistema de Gestión de Calidad, quien tendrá las siguientes responsabilidades y autoridad:


- a) Aseverar que los procesos del SGC se encuentren establecidos y sean continuos.
- b) Comunicar a la Gerencia la situación del SGC, incluyendo las necesidades de mejora.
- c) Revisar periódicamente los documentos de calidad diseñados para una mejor gestión del sistema.
- d) Efectuar capacitaciones sobre los requisitos del cliente a todos los colaboradores de la organización.
- e) Realizar auditorías al Sistema de Gestión de Calidad.

#### **5.5.3 COMUNICACIÓN INTERNA**

La comunicación dentro de ASSA-Riobamba, debe constituirse en uno de los factores básicos para la consecución de los Objetivos de calidad, para ello el Representante de la Dirección deberá puntualizar la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad mediante la comunicación de:

- Política de Calidad.
- Objetivos de la Calidad.
- Planificación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Funciones y Responsabilidades del Talento Humano de la entidad.

ASSA-Riobamba, establece un **Procedimiento de Comunicación Interna**, diseñando documentos de calidad, los que servirán para identificar, valorar y comparar los resultados con la planificación determinada, por lo mismo se promoverán reuniones permanentes con los Gerentes de Área para definir las pautas de mejora, utilizando el correo electrónico interno como medio de comunicación para los colaboradores.

	<b>PROCEDIMIENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA</b>		<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR-005
<b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>		<b>VIGENCIA:</b> Diciembre 2015	
<b>SECCION 5. Responsabilidad de la Dirección.</b>		<b>VERSION: 1</b>	
<b>OBJETIVO</b>			
Definir directrices de información para una adecuada comunicación interna en búsqueda de la eficiencia del SGC en ASSA-Riobamba.			
<b>ALCANCE</b>			
Aplica a todos los documentos definidos para el SGC.			
<b>RESPONSABLE</b>			
Dirección del Sistema.  Jefes de Proceso.  Representante de la Dirección.			
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>			
ISO 9001:2008.  Documentación del SGC.			
<b>TERMINOS Y REFERENCIAS</b>			
<b>Comunicación:</b> Es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, alterando el estado de conocimiento de la entidad receptora.			

**Comunicación interna:** Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de los diversos medios de comunicación.

**Medios de comunicación:** hace referencia al instrumento o forma de contenido por el cual se realiza el proceso de comunicación.

## **CANALES DE COMUNICACIÓN:**

### **REUNIONES EN GRUPO**

La reunión surge cuando se convoca a dos o más personas para comunicar, debatir, tomar decisiones y/o

Acuerdos sobre cualquier aspecto del SGC teniendo como evidencia de la misma una minuta de acuerdos y/o resultados.

### **PUBLICACIONES INTERNAS**

Es toda aquella información que se publica y difunde para información exclusiva de la comunidad tecnológica. Los boletines son aprovechados como cauce de comunicación de la información, derivada de la gestión, que interese transmitir. Es un vehículo unidireccional.

### **BUZON DE QUEJAS Y SUGERENCIAS**

Es un espacio físico o virtual, donde la comunidad tecnológica y partes interesadas pueden expresar sus opiniones respecto a alguna inquietud del SGC.

Utilizado en muchas ocasiones para diversas cuestiones en el SGC. Si se usa para recabar quejas, sugerencias y opiniones de empleados y usuarios, se estaría usando para la comunicación unidireccional ascendente.

### **CORREO ELECTRONICO**

Forma de comunicación virtual, donde la información se realiza de manera personal, permitiendo una comunicación bidireccional, donde el inconveniente es que puede ser tardada. Puede ser utilizado como foros de opinión y debate, buzón de sugerencias y similares,

el e-mail permite una comunicación bidireccional, ascendente y descendente entre los mandos y el resto de los usuarios.

### **TABLERO DE ANUNCIOS**

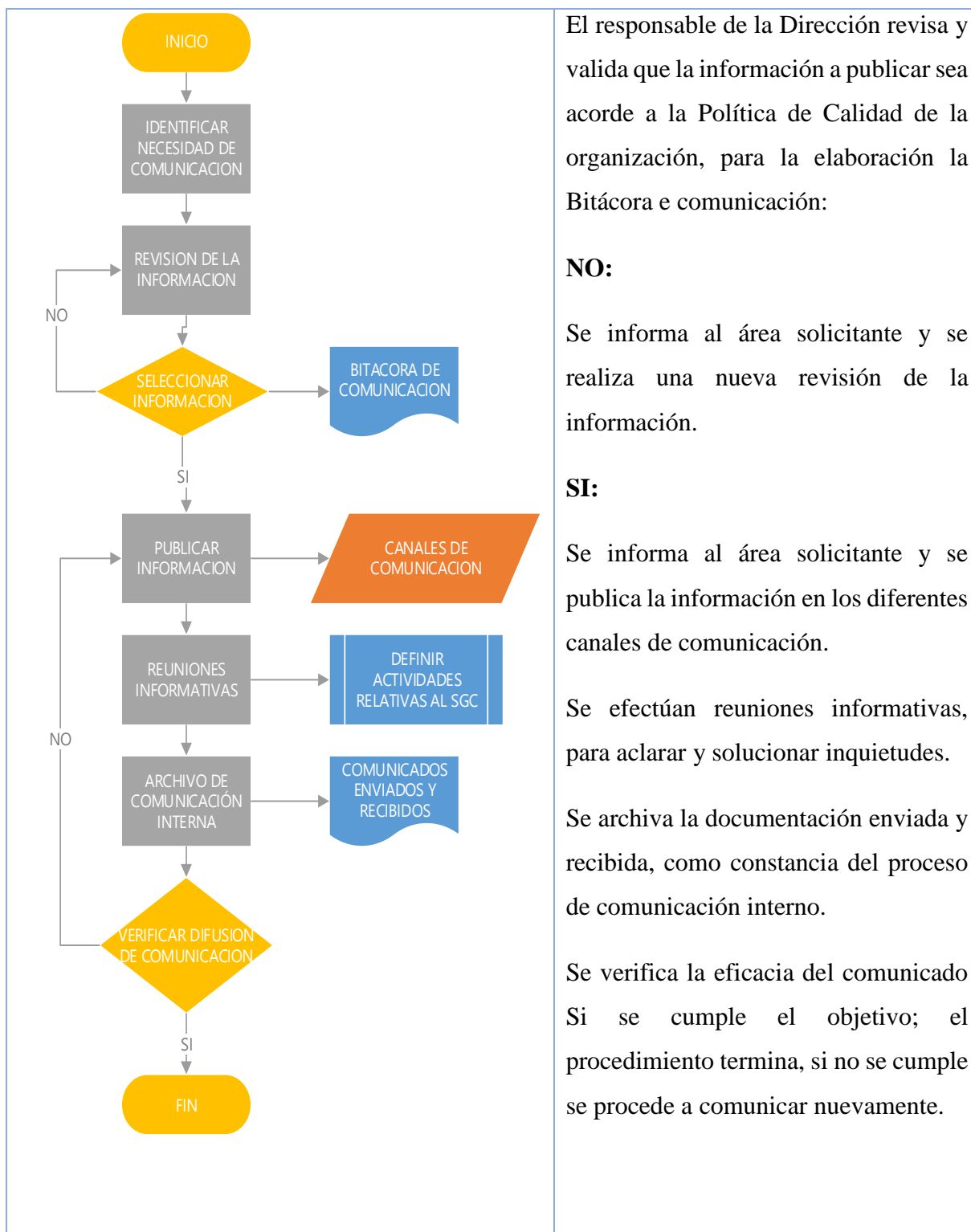
Son lugares de visualización y lectura de información facilitada por la alta dirección. Se distribuyen estratégicamente ubicados para colocar información variada, en los que se colocan escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares.

### **FAX**

Son lugares de visualización y lectura de información facilitada por la alta dirección. Se distribuyen estratégicamente ubicados para colocar información variada, en los que se colocan escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares.

### **DESCRIPCIÓN:**

<b>DIAGRAMA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
	<p>El personal que realiza actividades relacionadas con los aspectos de gestión significativos, responsables de procesos y/o procedimientos determina la información que debe darse a conocer internamente y recomienda los medios de difusión y comunicación a utilizar.</p> <p>Entrega la Información al Responsable de la Dirección del SGC.</p> <p>Recibe las necesidades de difusión de las diferentes áreas.</p>



**GRÁFICO No. 35 COMUNICACIÓN INTERNA**



## **5.6 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN**

### **5.6.1 GENERALIDADES**

La revisión del Sistema de Gestión de Calidad, está bajo la responsabilidad del Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba, que a través de un examen a la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad evaluación donde se identificarán logros y necesidades de cambio que contribuyan al desarrollo organizacional.

Los contenidos apreciados en la revisión son:

1. Definir recursos.
2. Política de calidad.
3. Conformidad de servicios.
4. Retroalimentación de procesos.
5. Ideas de mejora.

Esta revisión servirá de base para que la agencia especifique acciones preventivas y correctivas cimentado un Sistema eficaz y eficiente.

### **5.6.2 INFORMACIÓN DE LAS ENTRADAS PARA LA REVISIÓN**

La Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, servirá como documento de revisión por parte de la dirección fundamentado en:

- a) Resultados de las auditorias.
- b) Retroalimentación del cliente.
- c) Conformidad del Servicio.
- d) Análisis del Servicio.
- e) Cambios en el Sistema de Gestión de Calidad.
- f) Recomendaciones de mejora.

### **5.6.3 RESULTADOS DE LA REVISIÓN**

El resultado de la Revisión por la Dirección, contiene las gestiones efectuadas en búsqueda del avance del Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos, la mejora del servicio de acuerdo a las especificaciones del cliente.

Los resultados obtenidos deben ser registrados en la Planificación del Sistema de Gestión de Calidad, esta información servirá como fundamento para asegurar la continuidad del sistema, y agregarle valor a la organización.

## **6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

### **6.1 PROVISIÓN DE LOS RECURSOS**

ASSA-Riobamba, mediante un método adecuado, asegura la provisión de recursos esenciales para:

- Apoyar el desarrollo de los procesos en la empresa.
- Impulsar la mejora continua
- Mejorar la prestación de servicio cumpliendo los requisitos del cliente.
- Contar con Talento Humano capacitado y comprometido con la calidad.

A continuación se presenta un estimado que permite costear los gastos incurridos en el sistema:



AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA						
PRESUPUESTO DE CALIDAD						
ESTIMADO DE COSTES INCURRIDOS EN EL SGC						
COD.	Ítem	Unidad	Cantidad.	V. Unitario	V. Total en dólares	Total
<b>1</b>	<b>GASTOS GENERALES (todas las etapas)</b>					
<b>1.1</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>					<b>4.000</b>
1.1.1	Mantenimiento y Ampliación	Meses	4	1.000	4.000	
<b>1.2</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA</b>					<b>4.180</b>
1.2.1	Mantenimiento de oficinas	Meses	2	340	680	
1.2.2	Servicios públicos (luz, agua,)	Meses	1	300	300	
1.2.3	Teléfono fijo	Meses	2	200	400	
1.2.4	Telefonía móvil	Meses	1	50	50	
1.2.5	Gastos de conexión a internet	Meses	1	50	50	
1.2.6	Insumos de oficina	Meses	1	200	200	
1.2.7	Equipo de oficina	Meses	3	800	2.400	
1.2.8	Gastos de correo y mensajería local	Meses	1	100	100	
<b>1.3</b>	<b>PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS</b>					<b>28.000</b>

1.3.1	Equipo de Gestión del SGC	Meses	2	1.000	2.000	
1.3.2	Equipo Comercial del SGC	Meses	2	1.000	2.000	
1.3.3	Equipo Administración del SGC	Meses	2	1.000	2.000	
1.3.4	Equipo de Atención al Cliente	Meses	2	1.000	2.000	
1.3.5	Nómina General	Meses			20000	
<b>2</b>	<b>CAPACITACIÓN</b>					
<b>2.1</b>	<b>AREA ADMINISTRATIVA</b>					<b>4.200</b>
2.1.1	Taller Diseño Organizacional.	Meses	1	600	600	
2.1.2	Curso Planificación Estratégica	Meses	1	600	600	
2.1.3	Seminario Clima Laboral y Atención al Cliente	Meses	1	600	600	
2.1.4	Taller de Negociación	Meses	1	600	600	
2.1.5	Curso Liderazgo y Trabajo en Equipo	Meses	1	600	600	
2.1.6	Motivación y Compromiso Laboral	Meses	1	600	600	
2.1.7	Supervisión Eficaz.	Meses	1	600	600	
2.1.8	Taller Manejo Efectivo de Ejecuciones Insatisfactorias	Meses	1	600	600	


<b>2.2</b>	<b>AREA DE VENTAS</b>					<b>3.600</b>
2.2.1	Negociación y Cierre de Ventas	Meses	1	600	600	
2.2.2	Técnicas efectivas de venta.	Meses	1	600	600	
2.2.3	Clima Laboral y Atención al Cliente	Meses	1	600	600	
2.2.4	Fidelización de Clientes.	Meses	1	600	600	
2.2.5	Creatividad Comercial	Meses	1	600	600	
2.2.6	Recuperación y Manejo de Cartera.	Meses	1	600	600	
<b>2.3</b>	<b>AREA SERVICIOS</b>					<b>2.400</b>
2.3.1	Mantenimiento autónomo, preventivo y correctivo.	Meses	1	600	600	
2.3.2	Mecánica a Diésel.	Meses	1	600	600	
2.3.3	Clima Laboral y Atención al Cliente.	Meses	1	600	600	
2.3.4	Mecánica a Gasolina	Meses	1	600	600	
<b>2.4</b>	<b>LOGÍSTICA</b>					<b>2.850</b>
2.4.1	Transporte personas	Meses	3	150	450	
2.4.2	Alimentación	Meses	3	300	900	
2.4.3	Alojamiento	Meses	3	300	900	
2.4.4	Gastos de viaje	Meses	3	200	600	
<b>TOTAL</b>						<b>49.230</b>

## 6.2 TALENTO HUMANO

### 6.2.1 GENERALIDADES

El Talento Humano es la parte activa de toda entidad, ya que de este depende su adelanto y competitividad, es por esta razón que ASSA-Riobamba, fomentará la capacitación como estrategia empresarial para un mejor funcionamiento de la organización.

Cabe recalcar que en el Sistema de Gestión de Calidad, existe un equipo encargado de verificar el dinamismo personal y profesional del personal de ASSA-Riobamba, que deberá dar un estricto cumplimiento a un proceso para una adecuada selección de colaboradores como se muestra en el **Procedimiento de Selección de Personal**:

	<b>PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL</b>		<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR-006
	<b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>		<b>VIGENCIA:</b> Diciembre 2015
	<b>SECCION 6. Gestión de los Recursos.</b>		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>			
Definir los lineamientos para el reclutamiento y Selección de Personal, con la finalidad de contar con un Talento Humano capacitado y competente.			
<b>ALCANCE</b>			
Este procedimiento aplica para todas las ocasiones en que sea requerida la contratación de profesionales para ASSA-Riobamba.			
<b>RESPONSABLE</b>			
Gerente General.			

Dirección del Sistema.

Representante de la Dirección.

## REFERENCIAS NORMATIVAS

ISO 9001:2008.

Documentación del SGC.

## TERMINOS Y REFERENCIAS

**Vacante:** puesto que no está ocupado por nadie.

**Puesto:** Consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. Conjunto de tareas y responsabilidades específicas que debe asumir una persona y que generalmente incluye una relación entre dos o más personas. Descripción de las actividades que se realizan en el trabajo y las condiciones bajo las cuales se realizan.

**Perfil del Puesto:** Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas

**Reclutamiento:** conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.

**Entrevista de selección:** es un factor determinante en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados. Además, tiene innumerables aplicaciones: elección en el reclutamiento, selección, consejería y orientación, evaluación del desempeño, desvinculación, etc.

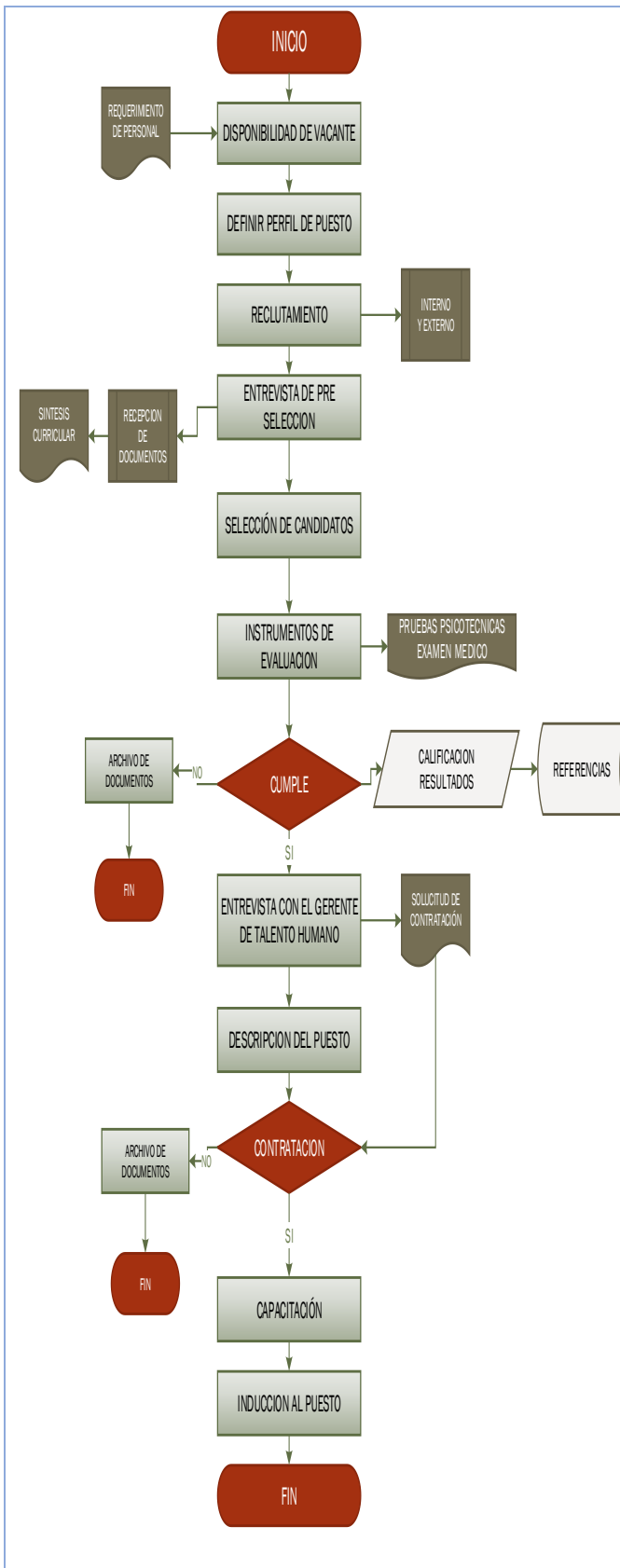
**Pruebas Psicotécnicas:** Se trata de unos test diseñados para reflejar tanto el nivel de inteligencia, las aptitudes específicas y las capacidades de un candidato, como los rasgos de su personalidad, intereses, o valores personales, etc. de una manera objetiva, y con un uso muy extendido por parte de las empresas y de las consultorías de selección

**Inducción al Puesto:** Es el proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto. Es una etapa que inicia al ser contratado un nuevo empleado en la organización en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo a sus nuevos compañeros a sus nuevas obligaciones.

**Capacitación:** La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

#### DESCRIPCIÓN:

DIAGRAMA	ACTIVIDADES
	<p><b>Requisición de puesto vacante</b></p> <p><b>Diseñar perfil del puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicar puesto vacante.</li> <li>• Determinar requisitos del puesto.</li> <li>• Determinar requisitos para los candidatos.</li> <li>• Definir competencias técnicas y competencias conductuales de los candidatos.</li> </ul> <p><b>Efectuar un reclutamiento interno y externo.</b></p>



### Reclutamiento Interno:

Reubicación de colaboradores.

Asensos.

Promociones.

### Reclutamiento Externo:

Atraer candidatos.

Realizar convocatorias.

### Entrevista de pre selección.

Definir preguntas claves.

Obtener información general del candidato a nivel personal, como profesional.

Identificar actitud del candidato.

### Selección de candidatos:

Valorar las aptitudes y actitudes identificadas en la entrevista preliminar.

### Definir instrumentos de evaluación:

Evaluar a los candidatos seleccionados mediante:

- Entrevistas.
- Pruebas Psicotécnicas.
- Examen Médico.

**GRÁFICO No. 36 SELECCIÓN DE  
PERSONAL**

**Verificación:**

Mediante los resultados obtenidos, identificar personal que cumple los requisitos mínimos exigidos para el puesto, además de solicitar referencias externas de los mismos.

**Entrevista con el Gerente de Talento Humano:**

Efectuar una entrevista con el Gerente de Talento Humano, con todos los requisitos exigidos y con los resultados obtenidos.

**Descripción del puesto:**

Re indicar las características generales del puesto al candidato seleccionado, para evitar posibles averías en lo posterior.

**Contratación:**

Elaborar contrato de trabajo y firmarlo.

**Capacitación:**

Instrucción directa sobre el puesto.

Relación experto-aprendiz.



	<p>Realizar conferencias, enseñar videos, sobre aspectos del trabajo y aspectos motivacionales.</p> <p>Simulación de condiciones reales.</p> <p><b>Inducción al puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión con el personal de nuevo ingreso el día de su contratación.</li> <li>• Formación y explicación amplia sobre el la empresa enfocándose en su:</li> <li>• Historia.</li> <li>• Sus objetivos, políticas y estrategias generales.</li> <li>• Horarios y Servicios que recibirá.</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Manual de comportamiento.</li> </ul>
--	--

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b>				<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR06-R001
				VERSION: 1
<b>PUESTO VACANTE</b>				FECHA: Enero 2015
				PAGINA: 1
<b>DATOS DEL PUESTO VACANTE</b>				
Nombre del Puesto				
Departamento				
Nombre del Jefe Inmediato				
Área Solicitante				
Marque con una "X" el tipo de vacante		Reposición o baja de:		Incapacidad o permiso de:
		Recontratación de:		Otro. (Especifique):
Periodo de Contratación	Desde		Hasta	
Marque con una "X"		Administrativo Planta		Administrativo Temporal

la contratación propuesta			Tiempo completo (40 horas semanales)			Tres cuartos de tiempo (33.75 horas semanales)			
			Medio tiempo (20 horas semanales)			Otro (Especifique): _____			
Lunes	Martes		Miércoles		Jueves		Viernes	Sábado	
<p align="center"><b>PERFIL DEL PUESTO</b></p> <p align="center">(Marque con una X la opción deseada)</p>									
Sexo		Mujer		Hombre		Indistinto			
Edad		20 a 35 años		35- 50 años		Indistinto			
Estado civil		Soltero		Casado		Indistinto			
Instrucción		Primaria		Secundaria		Superior		Post-grado	Otro: _____
Experiencia		1-3 Años		3-6 Años		más de 6 Años		Otro:	
Experiencia y/o conocimientos requeridos:									

Habilidades personales requeridas:			
Requerimientos especiales:			
PROPUESTA PARA CUBRIR LA VACANTE (No indispensable)			
Nombre del Candidato Propuesto			
Teléfono y/o Celular			
Marque con una “X” la situación actual del candidato		Interno	Observaciones:
		Externo	

**CUADRO NO. 20 FORMATO PUESTO VACANTE**

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b>		<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR06-R002		
		VERSION: 1		
<b>PERFIL DE PUESTOS</b>		FECHA: Enero 2015		
		PAGINA: 1		
1. Datos de identificación				
Institución:		<b>UNIDAD</b>		
Puesto:		<b>Código:</b>		
Rol del puesto:		<b>Supervisa a:</b>		
2. Misión del puesto				
3. Actividades del puesto				
Actividades del puesto	<b>Frecuencia de actividades (F)</b>	<b>Consecuencias por omisión de la actividad (CO)</b>	<b>Complejidad de la actividad (CM)</b>	<b>Total</b>
Dónde:	<b>F</b> = Frecuencia de actividad <b>CO</b> = Consecuencias por omisión de la actividad <b>CM</b> = Complejidad de la actividad			
4. Interfaz del puesto				
Actividades	<b>Interfaz</b>			
5. Conocimientos requeridos				
Actividades especiales	<b>Conocimientos</b>			

6. Instrucción formal requerida				
Nivel de Instrucción:				
Número de años de estudio, diplomas o títulos requeridos.				
Área de conocimientos formales.				
7. Experiencia laboral requerida				
Dimensiones de experiencia		Detalle		
8. Competencias Técnicas específicas				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Medi a	Baja
9. Competencias conductuales generales				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Medi a	Baja
10.				
Conocimientos/destrezas		Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación	
Conocimientos				
Instrucción formal				

Contenido de la experiencia		
Competencias técnicas específicas		
Competencias conductuales generales		

**CUADRO NO. 21 FORMATO PERFIL DE PUESTOS**

### **6.2.2 COMPETENCIA, FORMACIÓN Y TOMA DE CONCIENCIA**

ASSA-Riobamba en la búsqueda de un Talento Humano capacitado constituye un plan de educación y adiestramiento para mejorar sus habilidades y la toma de conciencia sobre la importancia de su participación en el desarrollo organizacional.

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A RIOBAMBA</b>	
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	
<b>PERIODO:</b>  <b>Enero – Diciembre 2015</b>	<b>RESPONSABLE:</b>  Equipo de Dirección del Sistema  Equipo de Administración.
<b>Antecedentes</b>  ASSA-Riobamba, ante los desafíos del mercado y tecnológicos considera necesario el tener a disposición colaboradores con un alto nivel de capacitación en la búsqueda de un desarrollo organizacional.	

La necesidad de alcanzar un crecimiento integral empresarial consiste en adiestrar al ser humano en varios aspectos, no solamente en relación al área de su gestión, sino también en cuanto a situaciones básicas del todo individuo.

Las organizaciones capacitan al Talento Humano para un óptimo desenvolvimiento en el puesto que ocupa dentro de una entidad, complementando sus conocimientos y su formación académica, haciéndolos portadores de adecuadas competencias impulsando un desarrollo eficiente de sus actividades, todo ello en función de la calidad.

Esta actividad promueve el desarrollo del personal, tanto a nivel individual como organizacional, haciendo que éstos adopten la filosofía que ASSA-Riobamba desea adoptar.

Es importante identificar a la capacitación como una inversión necesaria y beneficiosa que genera mayor productividad, manteniendo a la empresa en vanguardia.

## **OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN.**

Los objetivos de la presente planificación son:

- a) Motivar al Talento Humano a la ejecución de diferentes actividades dentro la organización.
- b) Generar oportunidades de desarrollo personal para los colaboradores de ASSA-Riobamba.
- c) Promover el cambio de actitud con el objeto de mejorar el clima laboral dentro de la empresa.

## **BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN**

A nivel personal:

- Incrementar la autoestima en los colaboradores de ASSA-Riobamba.
- Desarrollar competencias para un mejor desempeño en sus actividades diarias.



- Contribuye a la formación de nuevos líderes.
- Mejora la comunicación entre los diferentes niveles de la empresa.
- Lograr la calidad en su trabajo.

A nivel organizacional:

- Permitir una acertada toma de decisiones.
- Mejora la productividad en la organización.
- Elevar la correspondencia entre individuo y puesto.
- Mantener bajos costos de calidad.

**CUADRO NO. 22 PLAN DE CAPACITACIÓN DE TALENTO HUMANO ASSA-  
RIOBAMBA**

**AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****AREA ADMINISTRATIVA 2015**

<b>MODALIDAD</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MES/DURACIÓN</b>	<b>BENEFICIO/AREA ADMINISTRATIVA</b>
<b>TALLER</b>	Diseño Organizacional	Analizar los modelos de diseño organizacional.	Enero 20 horas	Adoptar un adecuado diseño organizacional.
<b>CURSO</b>	Planificación Estratégica.	Identificar conceptos generales.	Marzo 16 horas	Contribuir en la elaboración de un plan de trabajo para su unidad.
<b>SEMINARIO</b>	Clima Laboral y Atención al Cliente	Mejorar el clima laboral.  Brindar una adecuada atención al cliente.	Abril 16 horas	Clientes internos y externos satisfechos y comprometidos.
<b>SEMINARIO</b>	Reuniones Productivas	Identificar herramientas para una adecuada gestión.	Junio 20 horas	Efectividad gerencial y Trabajo en Equipo.

<b>TALLER</b>	Negociación	Identificar oportunidades de negocio.	Julio 40 horas	Desarrollar habilidades para cerrar negocios.
<b>CURSO</b>	Liderazgo y Trabajo en Equipo.	Desarrollar habilidades de liderazgo.  Manejar conflictos.	Septiembre 24 horas	Incorporar conceptos a su gestión.
<b>TALLER</b>	Motivación y Compromiso laboral.	Identificar el papel de la motivación y el compromiso laboral en su desempeño.	Octubre 20 horas	Calidad de trabajo valorada.
<b>SEMINARIO</b>	Supervisión Eficaz.	Identificar variables del rol del gerente.	Noviembre 16 horas	Desarrollar su gestión de manera eficiente.
<b>TALLER</b>	Manejo efectivo de ejecuciones insatisfactorias	Identificar falencias en los procesos ejecutados.	Diciembre 20 horas	Diseñar un plan de mejora.

**CUADRO NO. 23 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN ÁREA ADMINISTRATIVA**

**AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****AREA VENTAS 2015**

<b>MODALIDAD</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MES/DURACIÓN</b>	<b>BENEFICIO/AREA VENTAS</b>
<b>TALLER</b>	Negociación y Cierre de ventas	Identificar el concepto de negociación relacionada las ventas.	Enero 30 horas.	Desarrollar estrategias de negocio.
<b>CURSO</b>	Técnicas efectivas de venta.	Desarrollar nuevas técnicas de venta.	Febrero 24 horas.	Mejores resultados en ventas.
<b>SEMINARIO</b>	Clima Laboral y Atención al Cliente	Mejorar el clima laboral.  Brindar una adecuada atención al cliente.	Marzo 16 horas	Clientes internos y externos satisfechos y comprometidos.
<b>SEMINARIO</b>	Fidelización de clientes.	Optimizar la interacción con el cliente.	Mayo 30 horas	Incremento de la personalización social.

<b>SEMINARIO</b>	Creatividad comercial.	Utilizar la creatividad como herramienta de trabajo.	Julio 20 horas	Elevar la actitud creativa en el Talento Humano.
<b>TALLER</b>	Recuperación y manejo de cartera.	Diseñar herramientas de gestión de portafolio.	Octubre 24 horas.	Elevar la productividad.  Mejorar las técnicas de cobranza.

**CUADRO NO. 24 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AREA VENTAS**

**AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA****PROGRAMA DE CAPACITACIÓN****AREA DE SERVICIOS 2015**

<b>MODALIDAD</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>MES/DURACIÓN</b>	<b>BENEFICIO/SERVICIOS</b>
<b>TALLER</b>	Mantenimiento autónomo, preventivo y correctivo.	Conocer rutinas de diagnóstico básico.	Enero/ Febrero 30 horas	Adoptar técnicas de mantenimiento generales.
<b>SEMINARIO</b>	Mecánica a diésel.	Comprender el funcionamiento de los equipos que compone este sistema.	Abril, Mayo, Junio. 60 horas	Desarrollar técnicas de mantenimiento a diésel.
<b>SEMINARIO</b>	Clima Laboral y Atención al Cliente	Mejorar el clima laboral. Brindar una adecuada atención al cliente.	Julio 16 horas	Clientes internos y externos satisfechos y comprometidos.
<b>TALLER</b>	Mecánica a gasolina	Conocer el mantenimiento de vehículos a gasolina.	Agosto, Septiembre, Octubre. 60 horas.	Adoptar técnicas de mantenimiento de vehículos a gasolina.

**CUADRO NO. 25 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AREA SERVICIOS**

### 6.2.3 COMPETENCIAS

Las competencias son la capacidad que muestra una persona al momento de ejecutar sus actividades.

ASSA-Riobamba, cuenta con un Talento Humano competente a fin de que las actividades principales se desarrollen de manera eficiente.

A continuación se diseñan perfiles de puestos por competencias para una mejor Gestión de Talento Humano en esta organización:

1. Datos de identificación				
<b>Institución:</b>	Automotores de la Sierra S.A-Riobamba.	<b>Unidad:</b>	Administrativa	
<b>Puesto:</b>	Gerente General	<b>Código:</b>	ASSA-ADM-001	
<b>Rol del puesto:</b>	Administrativo	<b>Ocupantes del puesto:</b>	1	
2. Misión del puesto				
Desarrollar una entidad autosuficiente basada en la eficiencia y eficacia para la satisfacción de los usuarios.				
3. Actividades del puesto				
Actividades del puesto	Frecuencia de actividades (F)	Consecuencias por omisión de la actividad (CO)	Complejidad de la actividad (CM)	Total
Cumplir los objetivos de ventas de la Agencia.	5	5	5	30
Maximizar el porcentaje de cierre del Equipo de Ventas en Showroom.	5	5	5	30

Administrar la Gestión Comercial.	5	5	5	30
Emitir y difundir el reporte diario de Gestión.	5	5	5	30
Minimizar los descuentos y maximizar las ventas.	5	5	5	30
Asegurara la satisfacción del Cliente a través de un servicio.	5	5	5	30
Velar por el cumplimiento de los procesos y Políticas de la compañía.	5	5	5	30
Dar acompañamiento en Showroom y seguimiento permanente al Equipo de Ventas.	5	5	5	30
Ejecutar el plan de fidelización de los clientes desarrollado para la Agencia con relación a las actividades que se deben desarrollar en el Showroom.	5	5	5	30
Dónde:	<b>F</b> = Frecuencia de actividad <b>CO</b> = Consecuencias por omisión de la actividad <b>CM</b> = Complejidad de la actividad			
4. Interfaz del puesto				
Actividades	Interfaz			
Liderazgo Consultivo.	Toda la Organización.			



Entrenamiento y Desarrollo de Personal.	Toda la Organización
<b>5. Conocimientos requeridos</b>	
<b>Actividades especiales</b>	<b>Conocimientos</b>
Cumplir los objetivos de ventas de la Agencia.	Administración por Objetivos.
Minimizar los descuentos y maximizar las ventas.	Rentabilidad.
Asegurara la satisfacción del Cliente a través de un servicio.	Calidad.
Velar por el cumplimiento de los procesos y Políticas de la compañía.	Mejoramiento Continuo.
Dar acompañamiento en Showroom y seguimiento permanente al Equipo de Ventas.	Personalización de Equipo.
Ejecutar el plan de fidelización de los clientes desarrollado para la Agencia con relación a las actividades que se deben desarrollar en el Showroom.	Marketing Relacional.
<b>6. Instrucción formal requerida</b>	
Nivel de instrucción formal:	Superior
Número de años de estudio, diplomas o títulos requeridos	Administrador.  6 años.

Área de Conocimientos formales		Gerencia Empresarial.		
		Administración de Empresas.		
7. Experiencia laboral requerida				
Dimensiones de experiencia		Detalle		
Experiencia		4 años.		
Especificidad de la experiencia		Labores afines.		
Contenido de la experiencia		Gerencia Administrativa.		
8. Competencias Técnicas específicas				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Planificación y Gestión.	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de sus planes o proyectos estipulando la acción los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento.	X		
Pensamiento Conceptual	Aplicar o crear nuevos conceptos para la solución de problemas complejos, así como para desarrollo de proyectos, planes organizacionales y otros.	X		
Operación y Control	Operar y controlar el funcionamiento y manejo de equipos, sistemas redes y otros.	X		

Percepción de Sistemas y Entorno	Determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional, o cuando ocurrirán.	X		
Habilidad Analítica	Es la capacidad de reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes.	X		
<b>9. Competencias conductuales generales</b>				
Destrezas	Definición	Relevancia		
		Alta	Media	Baja
Conocimiento del entorno organizacional	Capacidad de comprender e interpretar las relaciones de poder en la institución.	X		
Iniciativa	Es la predisposición para actuar proactivamente.	X		
Orientación de resultados.	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente teniendo al logro estándares de excelencia.	X		
<b>10. Requerimientos de selección y capacitación</b>				
Conocimientos/destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación		
Conocimientos	X	X		
Administración de Empresas	X	X		
Liderazgo	X	X		
Coaching	X	X		
Instrucción formal				

Instrucción Superior.		
Administrador.	X	
Gestión Gerencial.		
Administración de Empresas.		
<b>Contenido de la experiencia</b>		
Administración General.	X	
<b>Competencias técnicas específicas</b>		
Planificación y Gestión.	X	X
Pensamiento Conceptual	X	
Operación y Control	X	X
Percepción de Sistemas y Entorno	X	
Habilidad Analítica	X	
<b>Competencias conductuales generales</b>		
Conocimiento del entorno organizacional	X	
Iniciativa	X	
Orientación de resultados.	X	

**CUADRO NO. 26 PERFIL PROFESIONAL PARA GERENCIA**

### **6.3 INFRAESTRUCTURA**

ASSA-Riobamba, posee una infraestructura, y equipos óptimos para la prestación del servicio en todas sus áreas, de tal manera que garantiza la conformidad del mismo, sin embargo por motivos ergonómicos se recomienda la ampliación de una parte del área de Taller, específicamente en el área de Mecánica a Diésel, para brindar una mejor atención a sus clientes.

## 6.4 AMBIENTE DE TRABAJO

ASSA-Riobamba, en pro de su gestión, ha definido una adecuada administración de su Ambiente de Trabajo, procurando la integridad de su Talento Humano, enfocándose en los siguientes aspectos.

- **Motivación.-** Se aplica a todos los colaboradores para que su trabajo sea efectivo y eficaz y se refleje en las actividades que realizan.
- **Capacitación.-** Todos los colaboradores forman parte de la capacitación lo que sirve para el desarrollo de nuevas habilidades, destrezas e impulsar un nivel competitivo entre el talento humano de ese modo se sientan involucrados en el progreso de la organización.
- **Desarrollo de Valores.-** Es vital fomentar entre los miembros de la organización el compañerismo, respeto, honestidad, solidaridad y sobretodo que prevalezca la responsabilidad etc.


## 7. REALIZACIÓN DEL SERVICIO

### 7.1 PLANIFICACIÓN

ASSA-Riobamba, planifica sus actividades de comercialización y servicios, mediante el acatamiento y desarrollo de procesos descritos en el Sistema de Gestión de Calidad, de tal manera que son controlados, y previstos de los recursos necesarios.

Esta organización, planifica la realización del servicio, para la comercialización la correspondiente PROFORMA, y en cuanto a los servicios la ORDEN DE TRABAJO propiamente todo ello a través del Procedimiento de Enfoque al Cliente, considerando:

- Los objetivos de la calidad y los requisitos del servicio.
- Las necesidades de establecer procesos y documentos.
- Registros que sirvan de evidencia de los procesos realizados.
- La deducción de la planificación se debe realizar de manera adecuada que ayude a una operación eficaz en la empresa.

	<b>PROCEDIMIENTO DE REALIZACIÓN DEL SERVICIO</b>  <b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>  <b>SECCION 7. Realización del Servicio.</b>	<b>CODIGO:</b>
		ASSA-SGC-PR-007
		<b>VIGENCIA:</b>
		Diciembre 2015
		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
Determinar un procedimiento que describa la manera en la que se realiza la prestación del servicio, a fin de llevar un control y proponer ideas de mejora en los procesos.		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento está enfocado a la prestación de servicio en de ASSA-Riobamba.		
<b>RESPONSABLE</b>		
Equipos del SGC.  Representante de la Dirección.		
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>		
ISO 9001:2008.		
<b>TÉRMINOS Y REFERENCIAS</b>		
<b>Servicio:</b> Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente.		
<b>Venta:</b> El proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).		

**Postventa:** Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho.

**DESCRIPCIÓN: REALIZACIÓN DEL SERVICIO**

Nº	PROCESO	RESPONSABLE	DIAGRAMA
1	REQUERIMIENTO	Cliente	<pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; REQUERIMIENTOS[REQUERIMIENTOS]     REQUERIMIENTOS --&gt; CALL_CENTER[CALL CENTER]     CALL_CENTER --&gt; RESERVA_TURNO[RESERVA TURNO]     RESERVA_TURNO --&gt; INGRESO_VEHICULO[INGRESO VEHICULO]     INGRESO_VEHICULO --&gt; RECEPCION_VEHICULO[RECEPCION VEHICULO]     DATOS_PROPIETARIO[/DATOS DEL PROPIETARIO Y VEHICULO/] --&gt; RECEPCION_VEHICULO     RECEPCION_VEHICULO --&gt; IDENTIFICAR_SITUACION[IDENTIFICAR SITUACION DE VEHICULO]     IDENTIFICAR_SITUACION --&gt; MANTENIMIENTO[MANTENIMIENTO]     MANTENIMIENTO --&gt; ORDEN_TRABAJO[/ORDEN DE TRABAJO/]     MANTENIMIENTO --&gt; REPUESTOS[REPUESTOS]     MANTENIMIENTO --&gt; COMUNICACION_CLIENTE[COMUNICACION CLIENTE]     COMUNICACION_CLIENTE --&gt; VERIFICACION{VERIFICACION}     VERIFICACION -- NO --&gt; MANTENIMIENTO     VERIFICACION -- SI --&gt; FACTURACION[FACTURACIÓN]     FACTURACION --&gt; CAJA[CAJA]     CAJA --&gt; ENTREGA_VEHICULO[ENTREGA DE VEHICULO]     ENTREGA_VEHICULO --&gt; FIN([FIN])           </pre>
2	CALL CENTER		
3	TURNOS		
4	INGRESO VEHICULO	Personal de Seguridad	
5	RECEPCION VEHICULO	Jefe Taller Mecánica % Latonería.  Asesor de Servicio.	
6	MANTENIMIENTO	Asesor de Servicio.  Técnico Mecánico	

**GRÁFICO No. 37 REALIZACION DEL SERVICIO**

<b>7</b>	COMUNICACIÓN CLIENTE	Jefe Taller Mecánica % Latonería.  Asesor de Servicio.	
<b>8</b>	VERIFICACIÓN	Asesor de Servicio.	
<b>9</b>	FACTURACIÓN	Silvia Noboa	
<b>10</b>	CAJA	María Fernanda Almeida	
<b>11</b>	ENTREGA VEHÍCULO	Jefe Taller Mecánica % Latonería.  Asesor de Servicio.	
<b>12</b>	POSTVENTA	Jefe Taller Mecánica % Latonería.  Asesor de Servicio.	



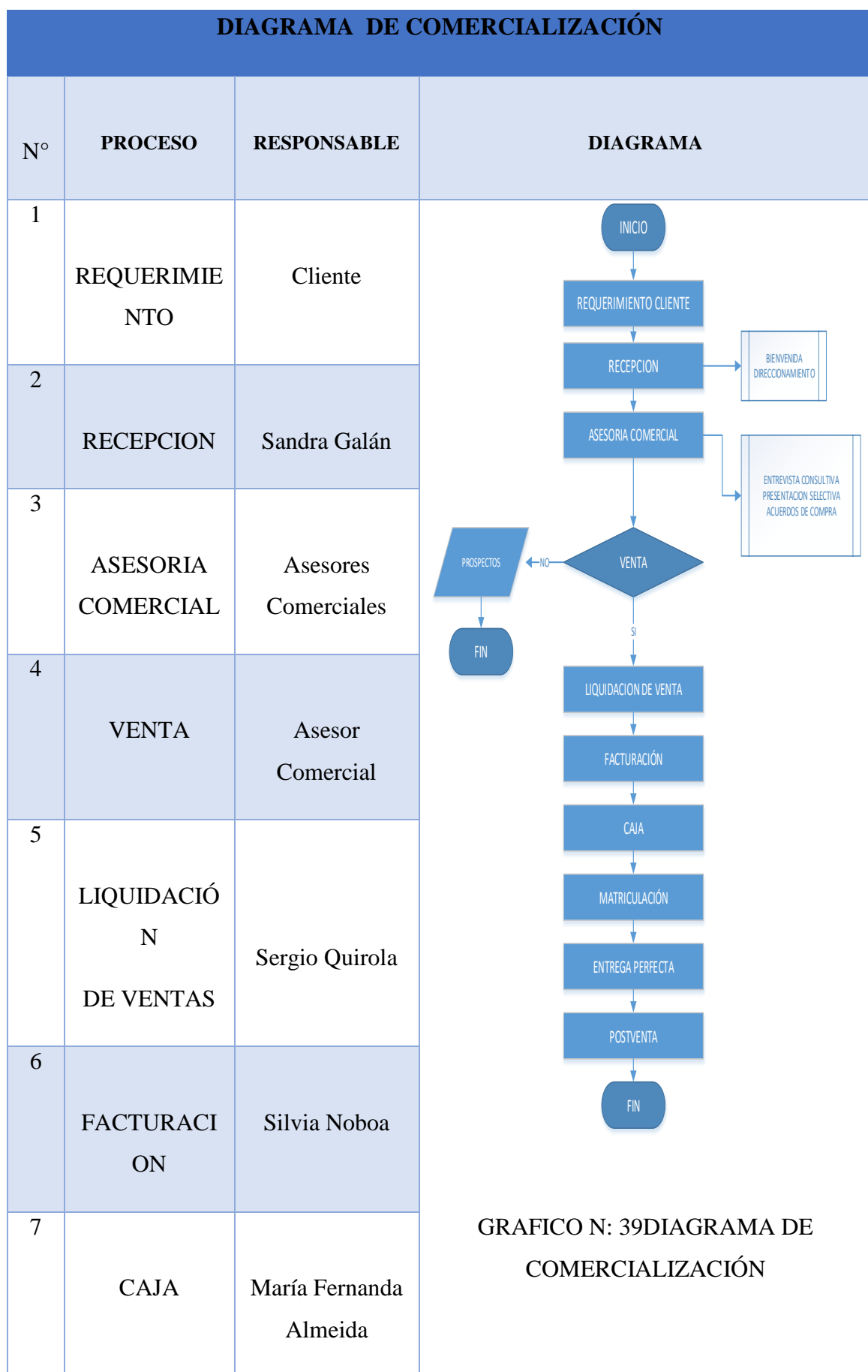


GRAFICO N: 39DIAGRAMA DE  
COMERCIALIZACIÓN

8	MATRICULACIÓN	Sergio Quirola. Asesor Comercial	
9	ENTREGA PERFECTA	Asesor Comercial	
10	POSTVENTA	Sergio Quirola. Asesor Comercial	

## **7.2 PROCESOS RELACIONADOS CON LOS CLIENTES**

### **7.2.1 DETERMINACIÓN DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL SERVICIO.**

ASSA-Riobamba, estudia los requisitos determinados por el cliente, en cuanto al producto y servicio, previamente registrados en el documento Identificación de Requisitos, considerando también los requerimientos no especificados pero necesarios para la prestación del servicio, adicionando los correspondientes requisitos legales.

### **7.2.2 REVISIÓN DE LOS REQUISITOS DEL SERVICIO**

Las características requeridas por el cliente, son identificadas, determinadas, y participadas a las diferentes áreas inmersas en la prestación del servicio.

ASSA-Riobamba debe revisar los requisitos relacionados con el servicio. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa con el cliente asegurando que:

- Los requisitos del servicio están definidos.
- La organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.

Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.

### 7.2.3 COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

ASSA-Riobamba, considera una actividad esencial como el Feedback que pueda aportar los clientes sobre el servicio.

Por esta razón el área comercial, debe acoger las opiniones vertidas por parte de los clientes con el propósito de considerar la apreciación de éstos con la empresa.


## 7.3 DISEÑO Y DESARROLLO

### EXCLUSION

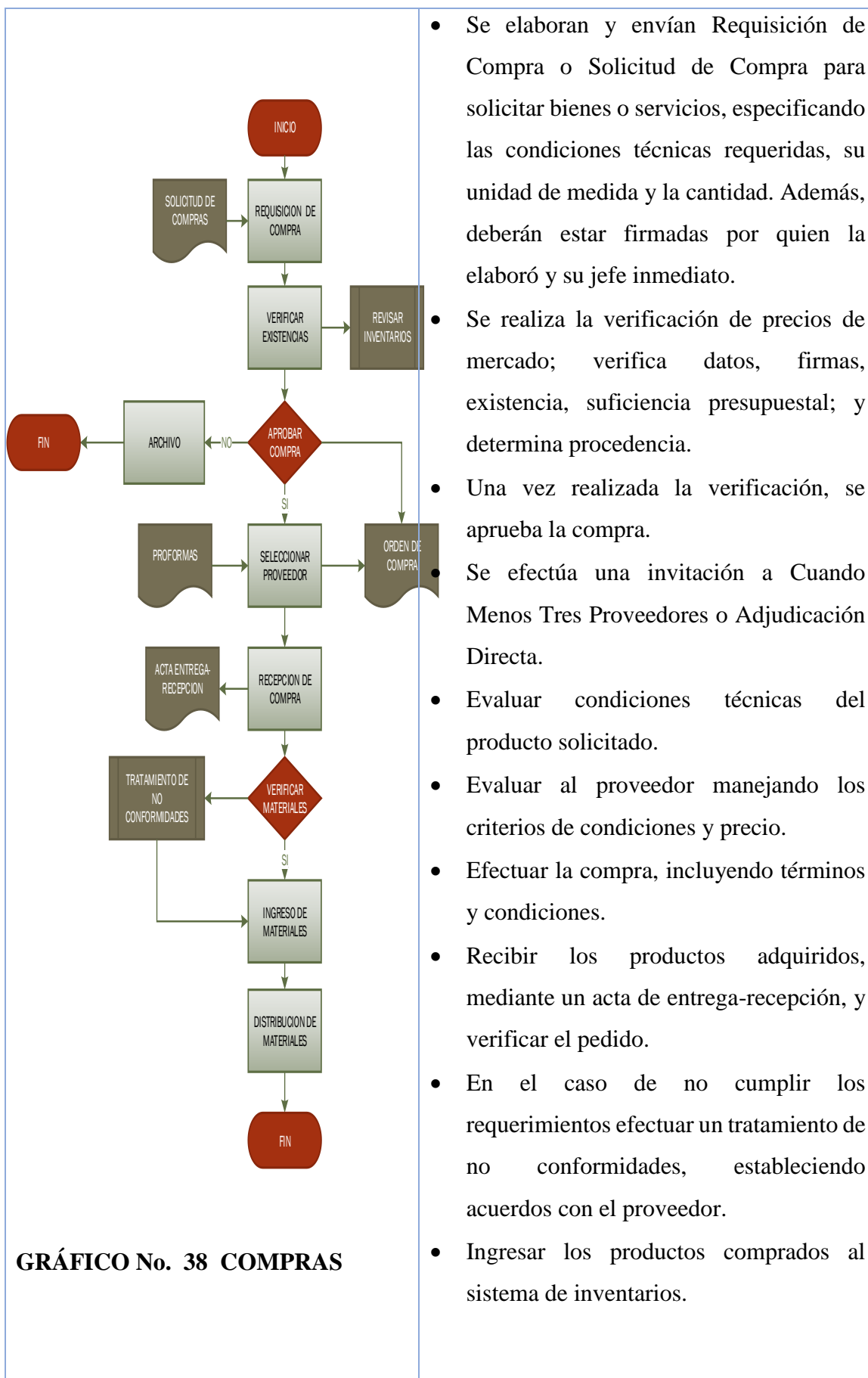
## 7.4 COMPRAS

### 7.4.1 PROCESO DE COMPRAS

ASSA-Riobamba, se asegura que los productos adquiridos cumplan con los requisitos establecidos, para ello define un Procedimiento de Compras acorde a la organización e influyente en la satisfacción del cliente.

	<b>CODIGO:</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</b>	ASSA-SGC-PR-008
	<b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>	<b>VIGENCIA:</b>
<b>SECCION 7. Responsabilidad de la Dirección.</b>		Diciembre 2015
		<b>VERSION: 1</b>
<b>OBJETIVO</b>		
Desarrollar un Procedimiento de Compras, con las acciones requeridas en la norma ISO 9001:2008.		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento aplica para las compras de bienes y servicios que están inmersos en la calidad de servicio ofertado por esta organización.		

<b>RESPONSABLE</b>	
Equipos del SGC.	
Asesor P&A	
Asesor F&I	
Jefe de Taller Mecánica & Latonería	
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>	
ISO 9001:2008.	
<b>TERMINOS Y REFERENCIAS</b>	
<p><b>Compras:</b> En términos generales por compra se llama a la acción de adquirir u obtener algo a cambio de un precio establecido.</p> <p><b>Proveedor:</b> Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas con existencias.</p> <p><b>Cotización:</b> Proceso de recolección del precio de un producto / servicio.</p> <p><b>Orden de compra:</b> solicitud escrita a un proveedor para determinados productos o servicios.</p>	
<b>CONDICIONES GENERALES</b>	
<p>Este procedimiento aplica para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras de insumos o servicios para uso de la organización.</li> </ul> <p>Son aquellos que se utilizan para la ejecución de actividades diarias en la empresa; así como suministros de oficina, suministros de limpieza, equipos de cómputo.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN:</b>	<b>ACTIVIDADES</b>



- Se elaboran y envían Requisición de Compra o Solicitud de Compra para solicitar bienes o servicios, especificando las condiciones técnicas requeridas, su unidad de medida y la cantidad. Además, deberán estar firmadas por quien la elaboró y su jefe inmediato.
- Se realiza la verificación de precios de mercado; verifica datos, firmas, existencia, suficiencia presupuestal; y determina procedencia.
- Una vez realizada la verificación, se aprueba la compra.
- Se efectúa una invitación a Cuando Menos Tres Proveedores o Adjudicación Directa.
- Evaluar condiciones técnicas del producto solicitado.
- Evaluar al proveedor manejando los criterios de condiciones y precio.
- Efectuar la compra, incluyendo términos y condiciones.
- Recibir los productos adquiridos, mediante un acta de entrega-recepción, y verificar el pedido.
- En el caso de no cumplir los requerimientos efectuar un tratamiento de no conformidades, estableciendo acuerdos con el proveedor.
- Ingresar los productos comprados al sistema de inventarios.

## FORMATOS

- **Requerimiento de materiales.**
- **Orden de compra.**

### 7.4.2 INFORMACION DE LAS COMPRAS

ASSA-Riobamba, en cuanto al procedimiento de compras, define ciertos elementos necesarios donde se indiquen sus requerimientos, utilizando la **Requerimiento de Materiales**, otorgándole al encargado de ejecutar el proceso de compras la información necesaria para poder elaborar la respectiva **Orden de Compra**.

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA. S.A-RIOBAMBA</b>				<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR08-R001	
				<b>VERSIÓN:</b> 1	
				<b>FECHA:</b> Diciembre 2015	
<b><u>REQUISICION DE MATERIALES</u></b>					
<b>FECHA: (1)</b> _____				<b>N: (2)</b> _____	
<b>DEPARTAMENTO: (3)</b> _____					
<b>RESPONSABLE: (4)</b> _____					
<b>NO. PRIORIDAD (5)</b>	<b>DESCRIPCIÓN (6)</b>	<b>PROVEEDOR (7)</b>	<b>UNIDAD (8)</b>	<b>CANTIDAD (9)</b>	<b>IMPORTE ESTIMADO (10)</b>
<b>TOTAL VALOR ESTIMADO (11)</b>				\$	-
<b>OBSERVACIONES (12)</b>					
_____ <b>Nombre y Firma del responsable (13)</b>			_____ <b>Firma de Aprobación (14)</b>		

**CUADRO NO. 27 REQUISICIÓN DE MATERIALES**

**INDICACIONES.**

Número	INFORMACIÓN QUE SE DEBE ESCRIBIR
1	Se anota la fecha de elaboración
2	Número de registro
3	Nombre del Departamento
4	Nombre completo del Responsable.
5	Anotar el número consecutivo según la prioridad del material
6	Descripción completa de los materiales
7	Anotar el nombre del Proveedor.
8	Anotar la unidad de medida, ejemplo: Pieza, Caja, Frasco, Etc.
9	Anotar la cantidad que se requiere.
10	Anotar el importe estimado total incluyendo impuestos

11	Anotar el importe resultante de la suma de todos los materiales
12	Describir las observaciones que crean convenientes.
13	Nombre y Firma del Responsable
14	Firma de Aprobación.

## ORDEN DE COMPRA

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA. S.A-RIOBAMBA</b> <b>ORDEN DE COMPRA</b>					CODIGO:ASSA-SGC-PR08-R002	
					VERSION: 1	
					FECHA: Enero 2015	
					PAGINA: 1	
<b>NOMBRE DE LA</b> <b>DEPENDENCIA:</b> _____ <b>DEPARTAMENTO:</b> _____  <b>FECHA DE ENVIO:</b> _____  <b>AL PROVEEDOR</b> <b>REPRESENTANTE:</b> _____  <b>TELEFONO:</b> _____ <b>FECHA ACORDADA DE ENTREGA:</b> _____						
N°	DESCRIPCION DE BIENES E INSUMOS	CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
					SUBTOTAL	\$
					IVA	\$
					TOTAL	\$
<b>IMPORTE EN LETRAS:</b>						
<b>OBSERVACIONES:</b>						
<b>DATOS DE FACTURACIÓN:</b>						
<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b> <b>Avenida Lizarzaburu y Rio Guayas.</b>						
<b>ENTREGAR EN:</b> _____						
<b>FECHA DE RECPECION:</b> _____						
_____ <b>NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE</b>				_____ <b>GERENTE GENERAL</b>		

**CUADRO NO. 28 ORDEN DE COMPRA**



### **7.4.3 VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMPRADOS**

En el área de bodega, el responsable de verificar y aprobar las compras efectuadas, deberá realizarlo mediante los criterios establecidos en el Procedimiento de Recepción de Materiales a Bodega, mismo que sirve para validar lo determinado en la Requisición de Materiales y en la Orden de Compra.

A más de ello, deberá solicitar los certificados de calidad de los productos comprados, en el caso de vehículos y/o partes a los proveedores para poder garantizar el nivel del servicio ofertado.

## **7.5 PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

### **7.5.1 CONTROL DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIO**

El control del procedimiento incluye:

**Disponibilidad de información sobre el servicio:** la información sobre el servicio tiene una gran relevancia, de esta manera se evitara cometer errores.

**Disponibilidad de instrucciones de trabajo:** La empresa deberá poner a disposición del personal ciertas instrucciones de trabajo que expliquen la manera adecuada para desarrollar sus actividades.

**Uso del equipo apropiado:** Al momento de prestar el servicio se deberán tomar en cuenta todas las acciones a realizar, pues un error que se cometa puede retrasar el proceso.

### **7.5.2 VALIDACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

Además del control y del seguimiento, si los resultados son los esperados estos se validan, esto lo hace el responsable de la prestación del servicio.

Las validaciones de cada uno de los procedimientos equivalen a la validación del proceso en base a un seguimiento, todo esto con el único objetivo de satisfacer al cliente.

Todos los resultados del proceso de prestación de servicios son alcanzados en base a los registros que se obtienen.

### **7.5.3 IDENTIFICACIÓN Y TRAZABILIDAD**

El proceso de prestación de servicios cumple con todos los requisitos para alcanzar la satisfacción del cliente de la empresa.

La identificación de trazabilidad se mantendrá, en su caso, mediante el proceso de reparación del servicio.

ASSA-Riobamba, gestiona su sistema de documentación, de manera que se efectué la identificación y trazabilidad del servicio entregado.

### **7.5.4 PROPIEDAD DEL CLIENTE**

Esta organización, está comprometida a entregar productos y servicios basándose en los requerimientos establecidos por el cliente.

En lo que se refiere a Servicios, los bienes del cliente y la información que se otorgue serán precautelados y guardados bajo un estricto nivel de confidencialidad.

### **7.5.5 PRESERVACIÓN DEL SERVICIO**

El servicio ofertado por ASSA-Riobamba, debe ser protegido durante todo el proceso hasta la entrega del mismo, para ello se considerará aspectos como:

- Custodia de información.
- Manejo de Información.
- Distribución de Información.

### **7.6 CONTROL DE LOS EQUIPOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

Se debe establecer un control de equipos para asegurarse que el seguimiento y medición puedan realizarse en forma adecuada y para que se ejecuten de una manera coherente con los requisitos respectivos. Todo el talento humano se someterá a capacitación permanente para lograr el cumplimiento de los objetivos e irlos cambiando cuando sea necesario.

## **8. MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA**

### **8.1 GENERALIDADES**

ASSA-Riobamba, planifica e implanta los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora como también mantiene uno o varios procedimientos para hacer el seguimiento y medir de forma regular las características fundamentales de sus operaciones que pueden tener un impacto significativo en la:

**Gestión del SGC:** Es aquel aspecto de función general de la gestión de la organización que define y aplica la política de calidad. La gestión del SGC incluye la planificación, asignación de recursos y otras actividades sistemáticas, tales como los planes.

**Aseguramiento del SGC:** Son todas aquellas acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que el servicio satisface los requisitos de calidad establecidos. Para que sea efectivo, el aseguramiento del SGC requiere, generalmente, una evaluación permanente de aquellos factores que influyen en la prestación del servicio y sus especificaciones.

**Control del SGC:** Son las técnicas e indicadores de carácter operacional que se utilizan para satisfacer los requisitos relativos a la calidad. Se orienta a mantener bajo control los procesos y eliminar las causas que generan comportamientos insatisfactorios en etapas importantes del ciclo de calidad para conseguir mejores resultados económicos.

**Sistema del SGC:** Se refiere a la estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos para aplicar la gestión del SGC. Debe responder a las necesidades de la organización para satisfacer los objetivos del SGC.

**Plan del SGC:** Constituirá el documento que establece las prácticas específicas de calidad, recursos y secuencia de los diferentes procedimientos relativos a la prestación del servicio.

La organización debe asegurarse de que los equipos de seguimiento y medición se utilicen y mantengan calibrados o verificados, y se deben conservar los registros asociando:

- Medidas cuantitativas y cualitativas apropiadas a las necesidades de la organización.
- Seguimiento al grado de cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Medidas proactivas de desempeño con las que se haga seguimiento a la conformidad con el (los) programa(s), controles y criterios operacionales de gestión de calidad.
- El análisis posterior de las acciones correctivas y preventivas.

## **8.2 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN**

### **8.2.1 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

ASSA-Riobamba, mediante su equipo de Satisfacción al Cliente, definirá medidas que permitan conocer la percepción del cliente de acuerdo a la conformidad de sus requisitos.


Tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Medición de la Satisfacción del cliente.
- Cálculo de Presupuesto.
- Retribución de clientes.

### **8.2.2 AUDITORIA INTERNA**

ASSA-Riobamba, diseña un Procedimiento de Auditoria, en correspondencia a lo establecido en la norma ISO 9001:2008, donde prevé sus acciones futuras considerando su importancia y delimitando las áreas a auditar, estableciendo una comparación con auditorias anteriores.

Para la ejecución de este **Procedimiento de Auditoria**, se definen criterios que aseguren la objetividad de los procesos.

	PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA		CODIGO:
	INTERNA		ASSA-SGC-PR-009
	Referencia Norma ISO 9001:2008		VIGENCIA:
	SECCION 8. MEDICION, ANALISIS Y MEJORA.		Diciembre 2015
VERSION: 1			
OBJETIVO			
Asegurar la adecuada administración de los procesos en ASSA-Riobamba, mediante un procedimiento que ayude a mejorar la gestión del SGC.			
ALCANCE			
Este procedimiento aplica a todo el Sistema de Gestión de Calidad.			
RESPONSABLE			
<ul style="list-style-type: none"><li>Equipo de Dirección del Sistema.</li><li>Jefes de Proceso.</li></ul>			
REFERENCIAS NORMATIVAS			
<ul style="list-style-type: none"><li>ISO 9001:2008.</li><li>Documentación del SGC.</li><li>Procesos del SGC.</li></ul>			
TÉRMINOS Y REFERENCIAS			
<p><b>Auditoria Interna:</b> Denominada como primera parte, es un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión que se cumplen los criterios de auditoria.</p> <p><b>Programa de auditoria:</b> Conjunto de una o más auditorias planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito.</p>			

**Criterios de Auditoria:** Conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.

**Evidencia de la Auditoria:** Registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que son pertinentes para los criterios de auditoria y que son verificables.

**Hallazgo de la auditoria:** resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoria recopilada frente a los criterios de auditoria.

**Conclusiones de la auditoria:** resultado de una auditoria que proporciona el equipo auditor tras considerar los objetivos e la auditoria y todos los hallazgos de la auditoría.

## DESCRIPCIÓN:

### DIAGRAMA

### ACTIVIDADES

#### **Establecer, elaborar y actualizar el plan de auditoria Interna:**

Se elabora el Plan de Auditoria Interna, en función de lo establecido en el SGC.

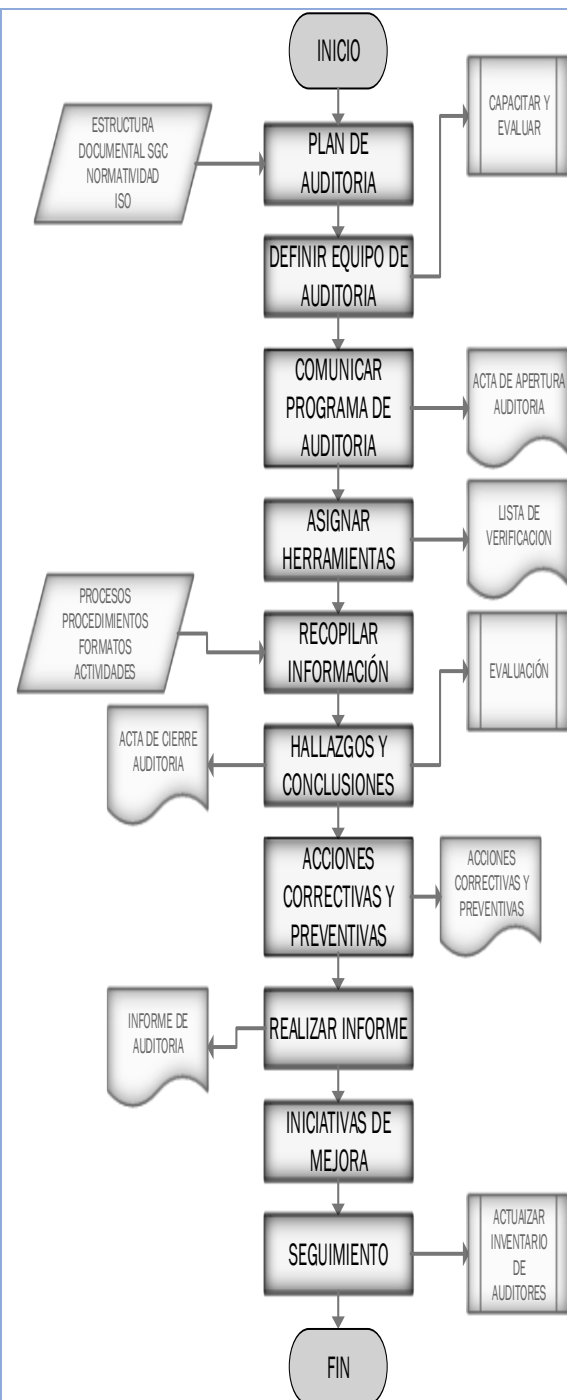
#### **Definir Equipo de Auditoria.**

Definir, preparar y capacitar al equipo de auditoria, seleccionando a cada uno de sus integrantes de acuerdo a los siguientes criterios:

- Cualidades Personales.
- Conocimientos.
- Habilidades.

#### **Comunicar el Plan de Auditoria Interna.**

Difundir el Plan a todos los miembros de la organización.



**GRÁFICO No. 39 AUDITORIA INTERNA**

### **Definir herramientas para llevar a cabo la Auditoria Interna.**

El equipo de Auditoria, revisa, establece y preparan las listas de verificación, y asigna responsabilidades a cada auditor.

### **Recopilar información y realizar reuniones con el equipo de auditoria.**

Recopilar, verificar y registrar toda la información que demuestren el apego y cumplimiento de los requisitos de calidad.

### **Determinar hallazgos y conclusiones de la Auditoria Interna.**

El equipo auditor registra hallazgos encontrados durante la ejecución del proceso. Realizan la reunión de cierre de auditoria.

### **Plan de Acciones correctivas y preventivas.**

Cada auditor deberá presentar un pan de trabajo, incluyendo acciones preventivas y correctivas que den solución a los datos encontrados.

### **Elaborar, presentar y distribuir el Informe de Auditoria.**

El equipo auditor elabora, presenta y distribuye el informe final de auditoria.

	<p><b>Identificar las No conformidades, acciones correctivas y preventivas e iniciativas de mejora.</b></p> <p>Identificar y registrar las no conformidades detectadas durante el proceso de auditoría, apoyándose en los procedimientos acciones correctivas y preventivas.</p> <p><b>Seguimiento.</b> Efectuar el seguimiento correspondiente al plan de acciones establecido, y debe mantener actualizado el inventario de auditores para las siguientes auditorias.</p>
--	---



AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA			CODIGO: ASSA-SGC-PR09-R001
			VERSION: 1
PLAN DE AUDITORÍA INTERNA			FECHA: Enero 2015
			PAGINA: 1
PROCESO AUDITADO		RESPONSABLE DEL PROCESO	
AUDITOR PRINCIPAL		FECHA DE LA AUDITORIA	
OBJETO DE LA AUDITORIA			
ALCANCE DE LA AUDITORIA			
REFERENCIA			
LOGISTICA DE LA AUDITORIA			
EQUIPO DE AUDITORIA			
PERSONAL AUDITADO			
ACTIVIDADES			
SUBPROCESO	NUMERAL	AUDITOR	AUDITADO
FIRMA DE RESPONSABILIDAD			
EQUIPO DE GESTION DEL SGC		AUDITOR PRINCIPAL	

**CUADRO NO. 29 FORMATO PLAN DE AUDITORÍA**

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA													CODIGO ASSA-SGC-PR09-R002			
													VERSION: 1			
PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD													FECHA: Enero 2015			
													PAGINA: 1			
CLAVE	PROCESO	AREA A REVISAR	FECHA ESTIMADA		AÑO 2015											
			INICIO	TERMINO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
<p><b>NOTA:</b></p> <p>LAS FECHAS PROPUESTAS PUDIERAN MODIFICARSE, EN FUNCIÓN DE LA SITUACIÓN O FACTIBILIDAD QUE GUARDEN LOS PROCESOS AL MOMENTO DE REALIZARSE LA AUDITORÍA</p>																
FIRMA AUDITOR					EQUIPO DE GESTIÓN DEL SGC											

**CUADRO NO. 30 PROGRAMA DE AUDITORÍA**

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA						CODIGO: ASSA-SGC-PR09-R002			
						VERSION: 1			
INFORME DE AUDITORÍA						FECHA: Enero 2015			
						PAGINA: 1			
PROCESOS AUDITADOS				INFORME N:		FECHA:	AÑO	MES	DIA
GENERALIDADES									
AUDITORÍA N:	FECHA DE INICIO	AÑO	MES	DIA	FECHA DE CIERRE	AÑO	MES	DIA	
EQUIPO DE AUDITORÍA	DATOS								
AUDITADOS	DATOS								
OBJETIVO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA									
OBJETIVO									
ALCANCE									
RESULTADOS DE LA AUDITORÍA									
DETALLE DE RESULTADOS									
SINTESIS									
DESCRIPCIÓN DEL HALLAZGO		COMPONENTE			RESULTADOS				
CONCLUSIONES									
FORTALEZAS									
DEBILIDADES									
RESPONSABLES									
GRUPO AUDITOR									
FIRMA									

**CUADRO NO. 31 FORMATO INFORME DE AUDITORIA**

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA			CODIGO: ASSA-SGC-PR09-R003
			VERSION: 1
LISTA DE VERIFICACIÓN DE AUDITORIA			FECHA: Enero 2015
			PAGINA: 1
NOMBRE DEL AUDITOR			
FECHA DE LA AUDITORÍA			
NUMERO DE AUDITORÍA			
FECHA DE ELABORACIÓN			
N.	REQUISITO ISO 9001:2008	PREGUNTAS RELACIONADAS	COMENTARIOS
	SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		
	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
	GESTIÓN DE LOS RECURSOS		
	REALIZACIÓN DEL SERVICIO		
	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA		
<div style="text-align: center;"> <hr/> <b>FIRMA RESPONSABLE</b> </div>			

**CUADRO NO. 32 FORMATO LISTA DE VERIFICACIÓN AUDITORIA**

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA		CODIGO: ASSA-SGC-PR09-R004
ACTA DE APERTURA DE AUDITORIA INTERNA		VERSION: 1
		FECHA: Enero 2015
		PAGINA: 1
FECHA:		
HORA INICIO	HORA TERMINACION	LUGAR
AUDITOR:		
<p><b>ASISTENCIA</b> Presencia de personal de la empresa y equipo de auditoria.</p> <p><b>PRESENTACION.</b>  Presentación de los involucrados en el proceso. Explicar contenido del trabajo.</p> <p><b>OBJETIVO DE LA AUDITORIA</b>  Demostrar la conformidad del sistema de gestión auditado Identificar fortalezas del sistema de gestión.</p> <p><b>REUNIÓN DE CIERRE E INFORME DE AUDITORIA.</b>  Plazos establecidos para entrega de informe. Fecha de próxima reunión.</p>		
<p><b>RESPONSABLES:</b> Equipo de Auditoria</p>		
FIRMA		

**CUADRO NO. 33 FORMATO ACTA DE APERTURA DE AUDITORIA INTERNA**

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b>		<b>CODIGO: ASSA-SGC-PR09-R005</b>
		<b>VERSION: 1</b>
<b>REPORTE DE NO CONFORMIDADES</b>		<b>FECHA: Enero 2015</b>
		<b>PAGINA: 1</b>
<b>PROCESO AUDITADO:</b>		
<b>AUDITOR:</b>		
<b>FECHA DE LA AUDITORIA</b>		<b>PRESENTACION DEL INFORME</b>
<b>REPORTA DE LA NO CONFORMIDAD</b>		
<b>NOMBRE DEL EMISOR</b>	<b>CARGO DEL EMISOR</b>	<b>N° DE CONFORMIDAD</b>
<b>HALLAZGO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN</b>		
<b>FIRMAS</b>		
<b>EMISOR</b>		<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>
<b>PROPUESTA</b>		
<b>PROCESO ENCARGADO DE LLEVAR A CABO LA ACCIÓN</b>		
<b>CAUSA PRINCIPAL DE LA NO CONFORMIDAD</b>		
<b>ACCION CORRECTIVA</b>		
<b>VERIFICACIÓN</b>		
<b>LA ACCION ESTABLECIDA FUE EFICAZ...</b> <b>SI..... NO.....</b>		<b>RAZON.....</b> <b>.....</b>
<b>RESPONSABLE DEL PROCESO</b>		

**CUADRO NO. 34 REGISTRO DE NO CONFORMIDADES**

### 8.2.3 SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LOS PROCESOS

Los responsables de llevar a cabo cada proceso tienen la responsabilidad de establecer métodos de medición y seguimiento de los procesos más relevantes del sistema, utilizando ciertos indicadores de gestión.

Si los métodos aplicados demuestran que el proceso evaluado no cumple con los resultados esperados, los ajustes y medidas correctivas deben ser tomados, de tal manera que se dirijan a los procesos a cumplir los requisitos establecidos.

### 8.3 CONTROL DEL SERVICIO NO CONFORME

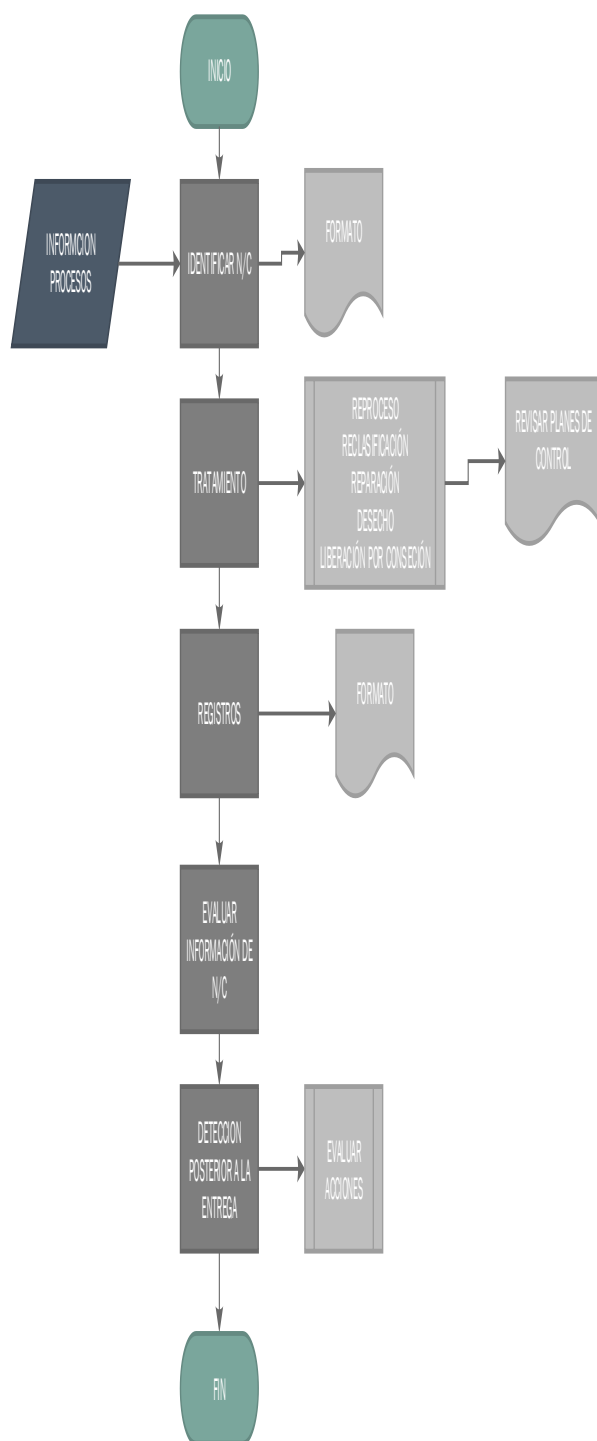
ASSA-Riobamba mediante el **Procedimiento de Control de Servicio no Conforme**, reconoce la no conformidad del servicio, previniendo su entrega o detectando las posibles causas de la no conformidad.

	<b>PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>  <b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>  <b>SECCION 7. Realización del Servicio</b>	<b>CODIGO:</b>  ASSA-SGC-PR-010
		<b>VIGENCIA:</b>  Diciembre 2015
		<b>VERSION:</b> 1
<b>OBJETIVO</b>		
Definir actividades, responsabilidades para identificar y controlar el Servicio No Conforme en ASSA-Riobamba.		
<b>ALCANCE</b>		
Este procedimiento inicia desde la Identificación del servicio no conforme hasta la toma de acciones correctivas.		
<b>RESPONSABLE</b>		
<ul style="list-style-type: none"><li>• Jefes de Procesos.</li><li>• Responsable de la Dirección.</li><li>• Equipos de SGC.</li></ul>		

REFERENCIAS NORMATIVAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001:2008.</li> <li>• Enfoque al cliente.</li> <li>• Procesos del SGC.</li> </ul>
TERMINOS Y REFERENCIAS
<p><b>N/C:</b> No Conformidad.</p> <p><b>Reparación:</b> Acción tomada sobre un producto no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.</p> <p><b>Acción correctiva:</b> Es la facultad y el derecho de conducir y de hacerse obedecer dentro de ciertos límites preestablecidos.</p> <p><b>Acción Preventiva:</b> Acción tomada para evitar una No conformidad.</p> <p><b>Servicio No conforme:</b> Servicio que no cumple uno o varios requisitos de calidad.</p> <p><b>No conformidad:</b> Incumplimiento de requisito.</p> <p><b>Concesión:</b> Autorización para utilizar o liberar un producto, proceso o sistema relacionada con un requisito de norma, que diferencias uno de otro.</p> <p><b>Reproceso:</b> Acción tomada sobre el servicio no conforme para que cumpla con los requisitos.</p> <p><b>Reclasificación:</b> Variación de la clase del servicio no conforme, de tal forma que sea conforme con los requisitos que difieren de los iniciales.</p> <p><b>Reparación:</b> Acción tomada sobre el servicio no conforme para convertirlo en aceptable para su utilización prevista.</p> <p><b>Permiso de desviación:</b> Autorización para apartarse de los requisitos originalmente especificados del servicio, antes de su realización.</p> <p><b>Liberación:</b> Autorización para proseguir con la siguiente etapa de un proceso.</p>
DESCRIPCIÓN:



## DIAGRAMA



**GRÁFICO No. 40 CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME**

## ACTIVIDADES

### IDENTIFICAR NO CONFORMIDAD:

El servicio no conforme se genera cuando no se cumplen las características definidas.

Los puestos que detecten el producto no conforme le deben dar tratamiento de acuerdo a las indicaciones del proceso.

El servicio no conforme puede detectarse en cualquiera de las etapas del proceso, al inicio, durante y al final del proceso dependiendo de la naturaleza del mismo.

### TRATAMIENTO:

Las alternativas para dar tratamiento al servicio no conforme depende de la naturaleza de cada procesos, entre ellas tenemos:

- Reproceso.
- Reclasificación.
- Reparación.
- Desecho.
- Liberación por concesión.

### REGISTRO:

Se utiliza el formato Registro de servicio no conforme; para

	<p>mantener evidencia del servicio no conforme, este formato variará de acuerdo al proceso.</p> <p><b>EVALUAR INFORMACION DE LA N/C:</b></p> <p>Los jefes de los procesos deberán mantener los registros del servicio no conforme y analizar dicha información cada mes, con la finalidad de tomar acciones correctivas cuando se requiera.</p> <p><b>DETECCION POSTERIOR A LA ENTREGA:</b></p> <p>Los encargados de los procesos definen las posibles acciones a aplicar en el caso de que el servicio no conforme se detecte después de la entrega al cliente. El jefe del proceso evaluara las acciones que aplicara para asegurar que son apropiadas a los efectos potenciales de la no conformidad.</p>
--	--

<b>CODIGO:</b> ASSA-SGC-PR10-R001											
<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA</b>											
<b>VERSION: 1</b>											
<b>CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME</b>											
<b>FECHA:</b> Enero 2015											
<b>PAGINA:</b> 1											
PROCESO					FECHA						
OBJETIVO					ALCANCE						
<b>FECHA IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA O SERVICIO NO CONFORME</b>			<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NOVEDAD</b>		<b>ACCIÓN TOMADA (CORRECCIÓN)</b>		<b>FECHA DE LA CORRECCIÓN</b>		<b>¿LA ACCIÓN FUE EFICAZ?</b>	<b>OBSERVACIONES (EVIDENCIAS, RESPONSABLE DE LA CORRECCIÓN Y FECHA DE CIERRE)</b>	<b>FIRMA DEL RESPONSABLE</b>
A	M	D					A	M	D	S	N
<b>FIRMA RESPONSABLE PROCESO</b>						<b>FECHA DE VERIFICACION</b>					

**CUADRO NO. 35 FORMATO CONTROL DE SERVICIO NO CONFORME**

#### 8.4 ANALISIS DE DATOS

En todos los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad se han de obtener una serie de datos que se derivan de los requisitos del cliente, su satisfacción con el servicio recibido, la eficiencia de los procesos, las conformidades del servicio, y todos aquellos resultados que se logren conseguir mediante las auditorias efectuadas.

Estos datos permitirán medir el desempeño de los procesos en ASSA-Riobamba; serán sujetos de análisis los resultados positivos y/o negativos encontrados, de tal manera que los aspectos positivos ayuden a mejorar a los deficientes.

## **8.5 MEJORA**

### **8.5.1 MEJORA CONTINUA**

ASSA-Riobamba, diseña ciertos instrumentos de calidad para implantar el Mejoramiento Continuo mediante el Sistema de Gestión de Calidad, promoviendo procesos necesarios para dar cumplimiento con la mejora continua poniendo énfasis en:

- La Política de Calidad.
- Los Objetivos de Calidad.
- Deducciones de las Auditorias Efectuadas.
- Revisión del Sistema de Gestión de Calidad.
- Análisis de Datos.

A continuación se desarrolla el Proceso de Mejoramiento Continuo respecto de las actividades detectadas en el Diseño de la Investigación en el aspecto de Atención al Cliente situado en el Capítulo 3 de la presente tesis.

#### **8.5.1.1 PROCESO DE MEJORA CONTINUA**

##### **8.5.1.1.1 Enunciado general**

Excesivo trámite burocrático en el área Z de ASSA-Riobamba.

##### **8.5.1.1.2 Compromiso de la mejora.**

Agilizar el proceso de atención al cliente minimizando la burocracia.

##### **8.5.1.1.3 Justificación**

Se aplicara el Proceso de Mejora Continua para desvanecer el problema.

##### **8.5.1.1.4 Objetivos**

Objetivos cuantitativos.

Eliminar el exceso trámite burocrático.

Objetivos Cualitativos.

Elevar el nivel de satisfacción al cliente.

Minimizar el tiempo de atención al cliente.

#### 8.5.1.1.5 Razones

Implantar la mejora continua.

Incrementar la productividad.

Optimizar recursos.

#### 8.5.1.2. Diagnóstico de la situación actual.

##### 8.5.1.2.1 Problema

Exceso trámite burocrático.

##### 8.5.1.2.2 Hoja de chequeo.

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.-RIOBAMBA</b>				<b>FECHA:</b> Marzo, 31 del 2014
<b>HOJA DE CHEQUEO</b>				
				<b>PAGINA: 1</b>
AREA: Z		FECHA DURACIÓN: Marzo 31 al 02 de abril del 2014.		
OBJETIVO: Identificar frecuencia de actividades que ocasionan el problema.				
OBSERVACION	DIA			TOTAL
	1	2	3	
<b>EXCESO DE FORMALISMO Y PAPELEO</b>	IIIIII	III	III	13
<b>OBSERVACIÓN:</b>				
El afán de formalizar todas las actividades del área Z, crea volúmenes de formatos y tramites que dificultan la agilidad del proceso.				

<p><b>FIRMA RESPONSABLE</b></p> <p><b>PROCESO</b></p>	<p><b>FECHA DE VERIFICACION</b></p>
---	-------------------------------------

**CUADRO NO. 36 HOJA DE CHEQUEO PMC**

### 8.5.1.2.3 ANALIZAR LAS CAUSAS

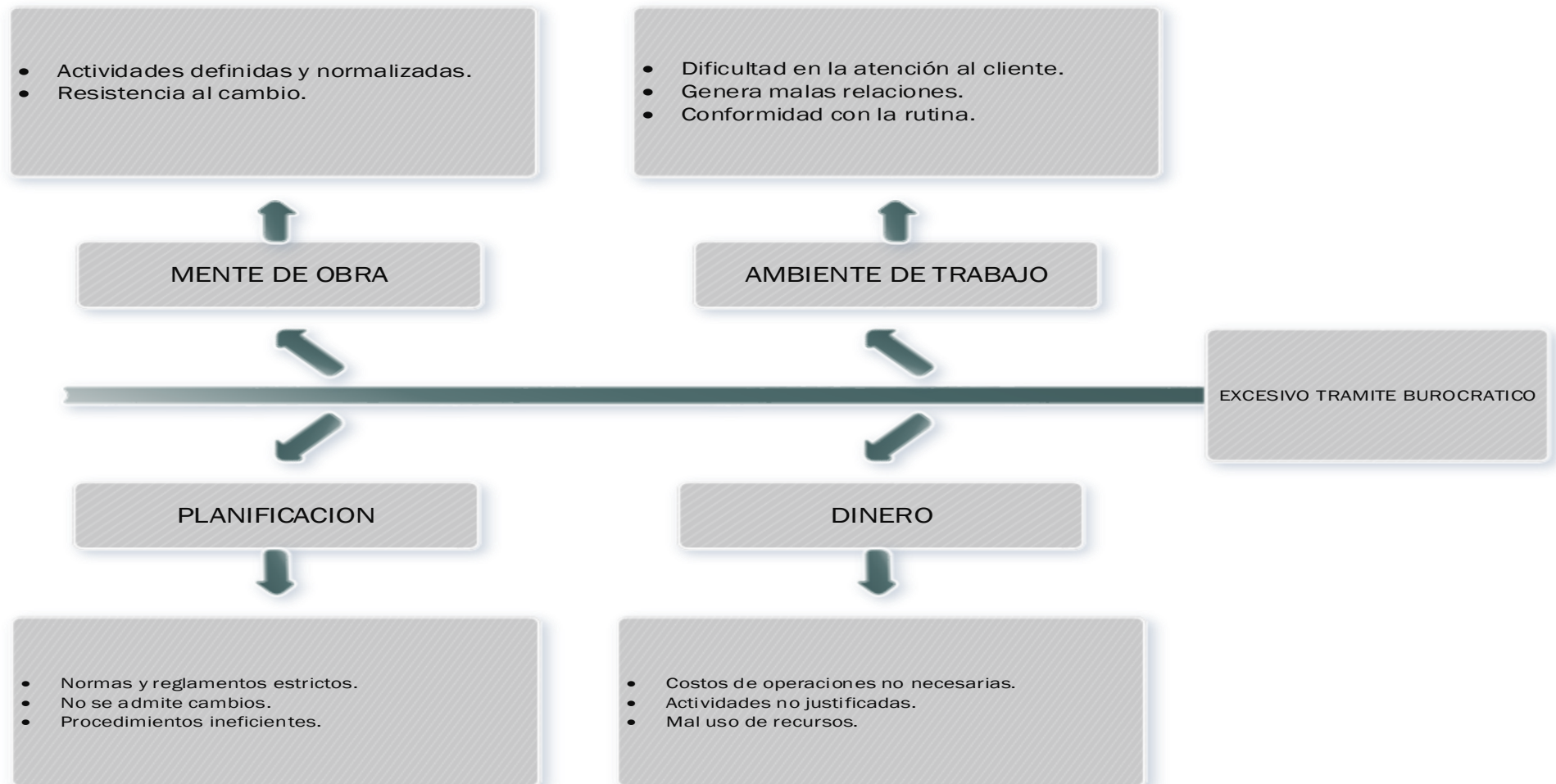


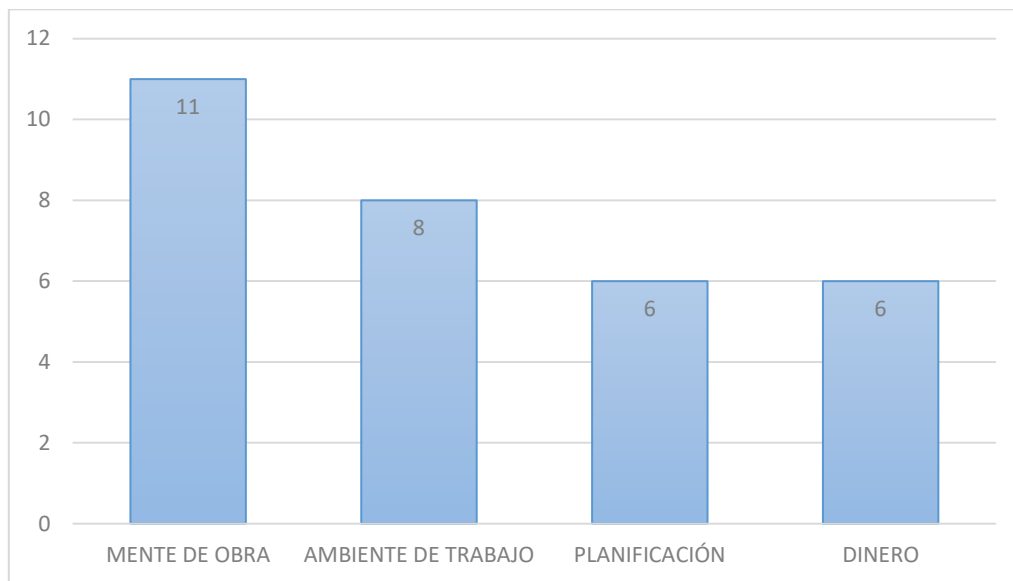
GRÁFICO No. 41 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PMC

<b>AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A.-RIOBAMBA</b>		<b>FECHA:</b> Marzo, 31 del 2014
<b>HOJA DE CHEQUEO</b>		<b>PAGINA:</b> 1
AREA: Z		FECHA DURACIÓN: Marzo 31 al 02 de abril del 2014.
OBJETIVO: Identificar las causas más relevantes que ocasionan el problema.		
CAUSA	FRECUENCIA	TOTAL
<b>MENTE DE OBRA</b>	IIIIIIII	11
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	IIIIII	8
<b>PLANIFICACIÓN</b>	IIIII	6
<b>DINERO</b>	IIIII	6
<b>OBSERVACIÓN:</b>		
Las causas más relevantes son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mente de Obra.</li> <li>• Ambiente de Trabajo.</li> </ul>		
<b>FIRMA RESPONSABLE PROCESO</b>	<b>FECHA DE VERIFICACIÓN</b>	

**CUADRO NO. 37 FRECUENCIA DE CAUSAS PMC**



#### 8.5.1.2.4 HISTOGRAMA

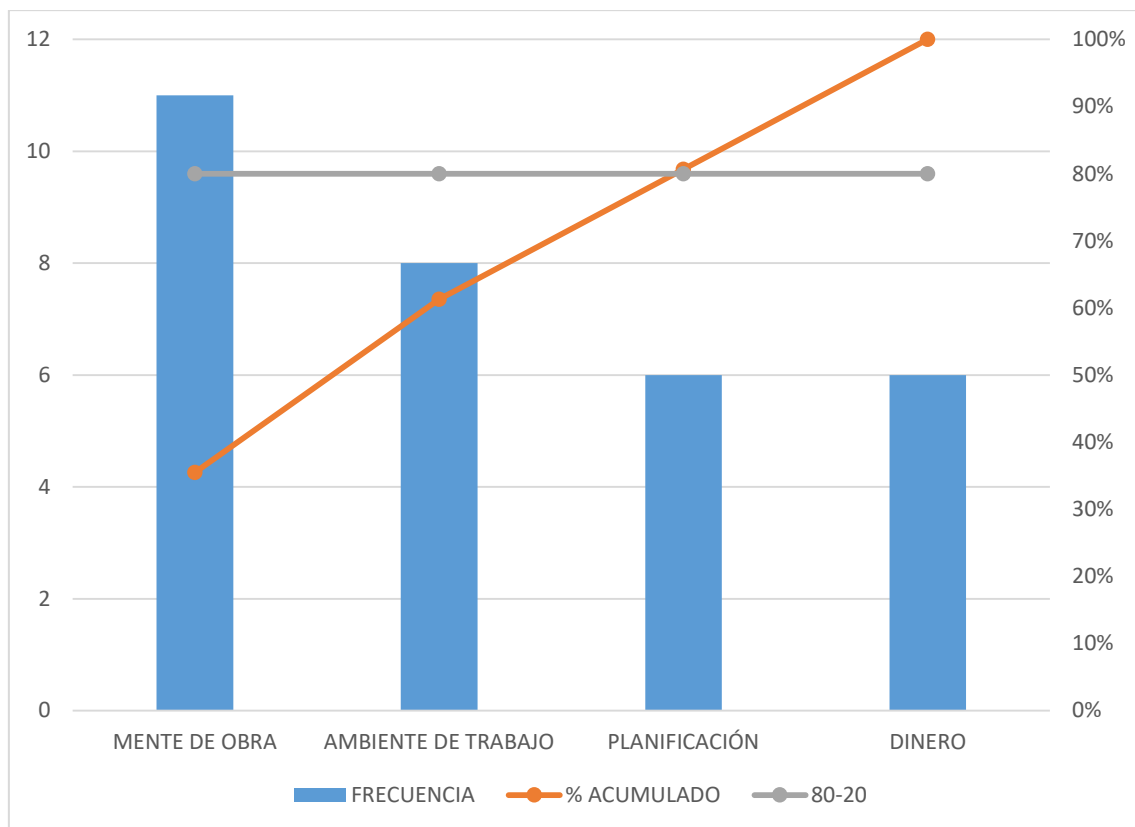


**GRÁFICO No. 42 HISTOGRAMA**

#### 8.5.1.2.5 DIAGRAMA DE PARETO

NUMERO	FACTOR	SÍMBOLO	FRECUENCIA	PORCENTAJE ACUMULADO
1	MENTE DE OBRA	A	11	35%
2	AMBIENTE DE TRABAJO	B	8	61%
3	PLANIFICACIÓN	C	6	81%
4	DINERO	D	6	100%

**CUADRO NO. 38 DIAGRAMA DE PARETO**



**GRÁFICO No. 43 DIAGRAMA DE PARETO**

8.5.1.2.6 DIAGRAMA DE ÁRBOL

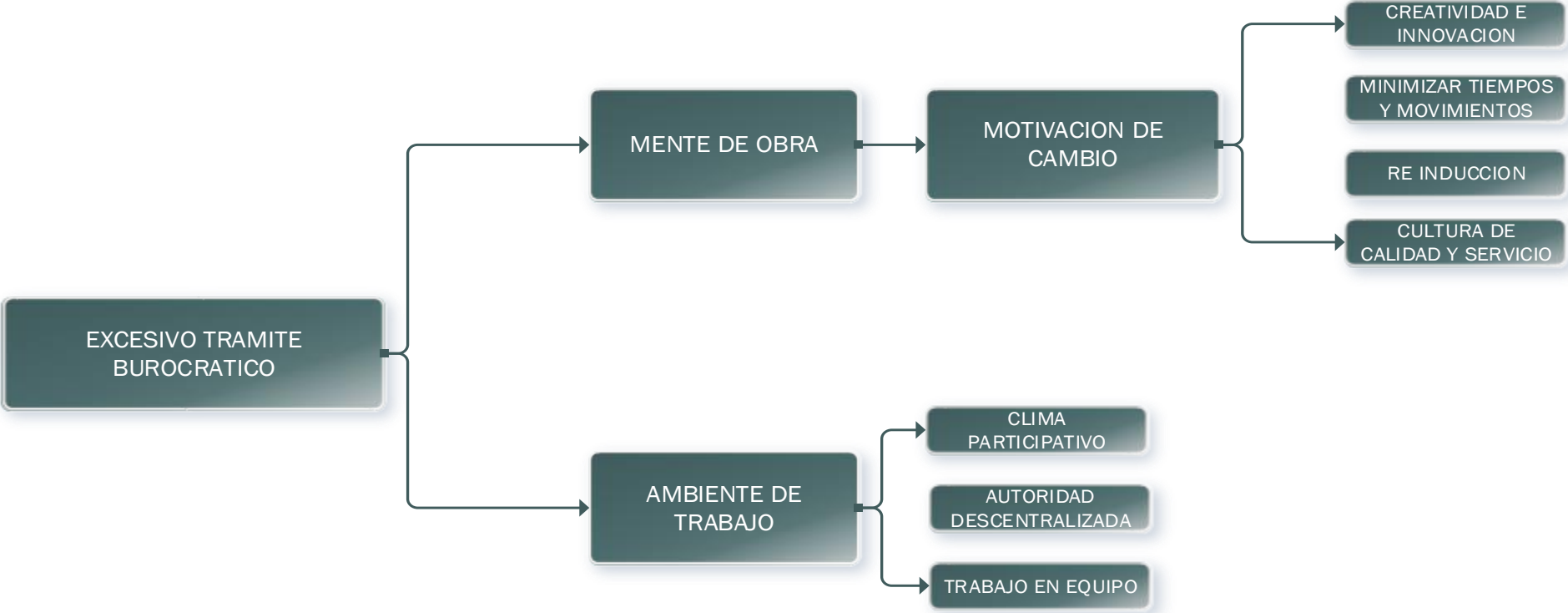


GRÁFICO No. 44 DIAGRAMA DE ÁRBOL

### 8.5.1.2.7 PLAN DE MEJORA

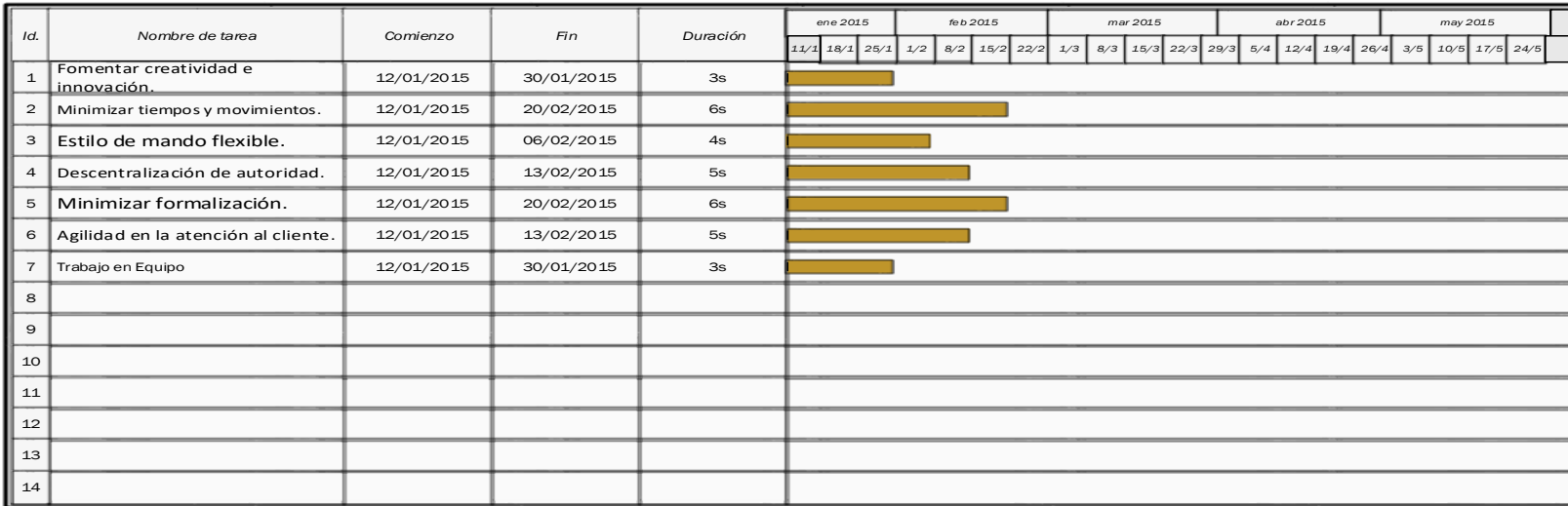
OBJETIVO	ACCIÓN	BENEFICIO		NIVEL DE CALIDAD		RIESGO
		ORGANIZACIÓN	CLIENTE	PROCESO	SERVICIO	
<b>MENTE DE OBRA</b>	Fomentar creatividad e innovación.	✓		✓	✓	Resistencia al cambio.
	Minimizar tiempos y movimientos.	✓	✓	✓	✓	Resistencia al cambio.
	Re inducción.	✓	✓	✓	✓	Resistencia al cambio.
	Cultura de Calidad y Servicio	✓	✓	✓	✓	Resistencia al cambio.
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Clima Participativo	✓		✓	✓	Difícil estímulo de habilidades de empatía y apoyo
	Autoridad descentralizada.	✓		✓	✓	Falta de uniformidad en las decisiones
	Trabajo en Equipo	✓		✓	✓	

**CUADRO NO. 39 PLAN DE MEJORA**

#### 8.5.1.2.8 IMPLEMENTACIÓN

ACCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
<b>Fomentar creatividad e innovación.</b>	15 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Minimizar tiempos y movimientos.</b>	30 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Re inducción.</b>	20 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Cultura de Calidad y Servicio</b>	25 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Clima Participativo</b>	30 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Autoridad descentralizada.</b>	25 días.	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.
<b>Trabajo en Equipo</b>	25 días	Gerente General. Responsable de la Dirección. Equipos del SGC.

**CUADRO NO. 40 IMPLAMENTACIÓN ACCIONES DE MEJORA**



**GRÁFICO No. 45 DIAGRAMA DE GANN**

ACCIONES	PRODUCTIVIDAD		CALIDAD						SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD				
	EFICACIA	EFICIENCIA	PROCESO			SERVICIO							
			EX	B	M	EX	B	M	EX	MB	B	M	R
<b>Fomentar creatividad e innovación.</b>	X	X	X			X			X				
<b>Minimizar tiempos y movimientos.</b>	X	X	X			X			X				
<b>Re inducción.</b>		X	X			X			X				
<b>Cultura de Calidad y Servicio</b>	X	X	X			X							
<b>Clima Participativo</b>	X		X			X			X				
<b>Autoridad descentralizada.</b>		X	X			X			X				
<b>Trabajo en Equipo</b>		X	X			X			X				
<b>Fomentar creatividad e innovación.</b>	X		X			X			X				

**CUADRO NO. 41 VERIFICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **8.5.1.3 IMPLEMENTACIÓN.**

Cabe recalcar que la presente metodología está diseñada para una posible implementación, una vez que sea analizada y si es considerada necesaria por el Responsable del SGC.

#### **8.5.1.4 VERIFICACIÓN.**

De igual manera, una vez que sea implantado este Proceso de Mejora Continua, deberá ser sometido a evaluaciones para certificar que se ha logrado lo propuesto.

#### **8.5.1.5 DISEÑO DE NUEVOS PROCESOS.**

Se deberá revisar las etapas del PMC a fin de fortalecer la planeación y ejecución de un nuevo ciclo ya sea para seguir con el mismo proyecto o comenzar con alguno diferente.

### **8.5.2 ACCIÓN CORRECTIVA**

ASSA-Riobamba cuenta con un modelo para la ejecución de acciones correctivas, con la finalidad de disminuir las no conformidades.


Las pautas para llevar a cabo esto, se consideran en el procedimiento denominado Acciones Correctivas.

### **8.5.3 ACCIÓN PREVENTIVA**

ASSA-Riobamba, en la búsqueda de evitar las No conformidades, cuenta con un procedimiento de Acciones Correctivas, mismas que deben ser apropiadas y efectuadas bajo las siguientes consideraciones.

- Estableciendo las No Conformidades.
- Valorando las necesidades de prevenir las no conformidades.
- Definir acciones necesarias.
- Revisión de acciones efectuadas.



	<b>PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>  <b>Referencia Norma ISO 9001:2008</b>  <b>SECCION 8. Mejora.</b>	<b>CODIGO:</b>  ASSA-SGC-PR-011
		<b>VIGENCIA:</b>  Diciembre 2015
		<b>VERSION:</b> 1
<b>OBJETIVO</b>		
Establecer lineamientos para aplicar acciones correctivas y preventivas, que ayuden a minimizar las no conformidades en el SGC.		
<b>ALCANCE</b>		
Aplica a todos los procesos del SGC.		
<b>RESPONSABLE</b>		
Gerente ASSA-Riobamba.  Equipos del SGC.  Responsable de la Dirección.		
<b>REFERENCIAS NORMATIVAS</b>		
ISO 9001:2008.  Documentación del SGC.  Procesos del SGC.		
<b>TÉRMINOS Y REFERENCIAS</b>		

**Acción Correctiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar las causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

**Acción Preventiva:** Conjunto de acciones tomadas para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**Corrección:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada.

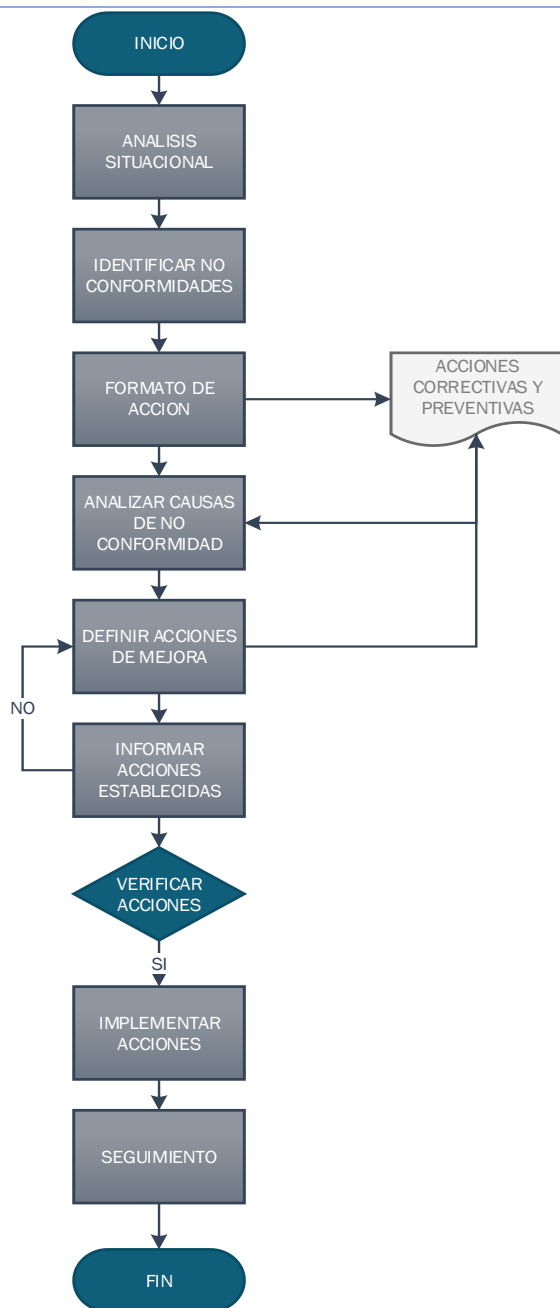
**Mejora Continua:** Acción permanente realizada con el fin de aumentar la capacidad para cumplir los requisitos y optimizar el desempeño.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Riesgo:** Toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el desarrollo normal de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

#### DESCRIPCIÓN:

DIAGRAMA	• ACTIVIDADES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Analizar las diferentes fuentes que permiten generar acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.</li><li>• Identificar la no conformidad real, potencial u oportunidad de mejora y registrarla en el formato de Acciones Correctivas y Preventivas del SGC.</li></ul>



**GRÁFICO No. 46 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

- Remitir el formato de Acción Correctiva y Preventiva al responsable del proceso.
- Identificar y analizar las causas de las no conformidades y registrarlas en el Formato de Acción Preventiva y Correctiva.
- Definir acciones, responsables y fecha de realización para eliminar las no conformidades.
- Informar sobre las acciones establecidas al Equipo de Gestión de la Calidad del SGC.
- Verificar las acciones, en términos de resultados esperados.
- Implementar las acciones de acuerdo a lo establecido en el formato Acciones Correctivas y Preventivas.
- Efectuar el seguimiento a las acciones definidas.
- Evaluar resultados.

AUTOMOTORES DE LA SIERRA S.A-RIOBAMBA										CODIGO: ASSA-SGC-PR11-R001								
										VERSIÓN: 1								
ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS										FECHA: Enero 2015								
										PAGINA:								
PROCESO:										RESPONSABLE:								
SITUACION DETECTADA																		
ANALISIS DE CAUSAS																		
IMPACTO:																		
Afecta efectividad:				Afecta imagen:				Afecta sostenibilidad:		Otro:								
PLAN DE ACCIÓN A DESARROLLAR																		
N o	Fecha de identificación del problema o servicio no conforme (d-m-a)	PROBLEMA O SERVICIO NO CONFORME				TIPO DE ACCIÓN				ACCIÓN	RESPONSABLE (Cargo)	FECHA DE SEGUIMIENTO (a-m-d)	FECHA DE CIERRE PROGRAMADA (a-m-d)	¿LA ACCIÓN FUE EFECTIVA?		FECHA DE CIERRE REAL (a-m-d)	OBSERVACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACCIONES	
		Potencial	Real	Requisito(s)		CORRECTORA	DE MEJORA	PREVENTIVA	CORRECTIVA					SÍ	NO			
				SCG	RESP. DIRECCION	G. RECURSOS	SERVICIO											
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
FIRMAS DE RESPONSABILIDAD																		

**CUADRO NO. 42 FORMATO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

## **9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **9.1 CONCLUSIONES**

- El objetivo central de ésta tesis ha sido cumplido, referente al Diseño y Formulación de un Sistema de Gestión de Calidad en base a la ISO 9001:2008, para Automotores de la Sierra S.A-Riobamba, y su correspondiente documentación.
- Esta organización no cuenta con procedimientos documentados que permitan llevar el control efectivo de los mismos, que determinen su situación en cada etapa evitando desviaciones, y aseverando la calidad del servicio ofertado.
- ASSA-Riobamba, no ha definido una política de calidad que oriente y dirija sus esfuerzos hacia un mismo objetivo, logrando que su Talento Humano se centre en ellos y en la satisfacción de los clientes.
- La gestión realizada por el Gerente trata de acoplarse al cumplimiento con los requisitos exigidos por el cliente, es decir se pretende aumentar la satisfacción del mismo.
- ASSA-Riobamba, dispone de los recursos necesarios para implementar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad que satisfaga las necesidades de clientes internos y externos.
- Cuenta con la infraestructura necesaria para gestionar las actividades, y con los equipos precisos, software y hardware adecuado para el desarrollo de sus procesos.
- Hace seguimiento a los servicios prestados, a través de la observación directa y revisión del mismo, sin embargo no existe método ni técnica para medir el grado de conformidad de los mismos.

## **9.2 RECOMENDACIONES**

- Implementar el Sistema de Gestión de Calidad para que la empresa mejore la eficacia del servicio que presta e incremente el valor en el desarrollo de sus actividades gracias a la definición y documentación de procedimientos e instrucciones de trabajo en el año 2015.
- El SGC deberá estar presente en todas las etapas de la prestación del servicio; es decir, desde el momento de inicio hasta la entrega final del mismo, con el apoyo de una comunicación veraz y eficiente.
- Efectuar semestralmente las Auditorias de Calidad, de tal manera que se promueva la conformación eficiente del Sistema de Gestión de Calidad.
- Socializar y capacitar al Talento Humano de ASSA-Riobamba respecto de los conceptos de Calidad Total, Mejora Continua y las ventajas obtenidas por una empresa basada en un SGC.
- Utilizar la documentación definida en el Sistema de Gestión de Calidad, misma que servirá para determinar el propósito de la empresa, obteniendo información relacionada con las actividades de ASSA-Riobamba, y que proporcionen evidencia del trabajo realizado.
- ASSA-Riobamba deberá garantizar que sus colaboradores cumplan con las competencias técnicas y conductuales que requiere cada puesto de trabajo conforme a lo establecido en el SGC, de tal manera que se logre una optimización y desarrollo de los procesos en la empresa.
- Ejecutar el Plan de Capacitación para el Talento Humano, fomentando el desarrollo de habilidades con el objeto de obtener mejor resultados en cuanto a su desenvolvimiento en la organización.

- Efectuar la ampliación del Taller en el área a Diésel, para un mejor desenvolvimiento de actividades.
- El seguimiento efectuado por la dirección al ser realizado de manera periódica, garantizará el cumplimiento de los requisitos definidos en la Norma ISO 9001:2008, la certificación de ASSA-Riobamba, y el mejoramiento continuo de sus procesos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2006). En *Metodología de la investigación*. 2da ed. México: Pearson Educación. pág. 115
- Bravo Carrasco, J. (2013). Gestión de Procesos. Santiago de Chile: Evolución S.A. pág. 16;27.
- Castañeda, J. (2011). En J. Castañeda, *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill. pág. 74
- Cuatrecasas, L. (2005). Gestión Integral de la Calidad. Implantación, Control, Certificación. Barcelona: Gestión 2000. pág.18
- Harrington, J. (1995). *Mejoramientos de los Procesos de la Empresa*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994). Introducción a la Administración. México: McGraw-Hill.
- Hurtado Cuartas, D., & Metropolitano, I. T. (2008). Principios de Administración. Bogotá: ITM. pág. 47;48
- James, P. (2000). Gestión de la Calidad Total. Madrid: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. (2005). Administración. México: Pearson Educación. pág. 7;8;16;17.
- S.L, P. V. (2010). Gestión de la Calidad (ISO 9001/2008). Málaga: Vértice. pág. 21;22.
- Villalba Guanga, M. (2008). Texto Básico. Gestión de la Calidad Total. Riobamba: ESPOCH. pág. 71; 154; 155; 156.

## LINCOGRAFÍA

- Alvino, J. M. (s.f.). *Monografias.com*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://www.monografias.com/trabajos38/iso-nueve-mil/iso-nueve-mil2.shtml>
- Arias Coello, a. (s.f.). *la gestion de la calidad*. recuperado el 20 de octubre de 2013, de <http://www.sisman.utm.edu.ec/libros/facultad%20de%20ciencias%20matem%20c3%81ticas%20f%20c3%8dsicas%20y%20qu%20c3%8dmicas/ingenier%20c3%8da%20industrial/10/gestion%20de%20calidad%20ii/documento10123.pdf>
- BLOG. (s.f.). *Boletín de Calidad*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de <http://abc-calidad.blogspot.com/2010/04/iso-9000-iso-9001-iso-9004-origen-de.html>



BuenasTareas.com. (Marzo de 2011). Recuperado el 16 de Noviembre de 2013, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Estandares-De-Calidad/1837466.html>

SAM. (06 de Septiembre de 2010). *Ecuador debe apuntar hacia una cultura de calidad*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de Hoy.com.ec: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-debe-apuntar-hacia-una-cultura-de-la-calidad-428505.html>

Wikipedia. (s.f.). *es.wikipedia.org*. Obtenido de [http://es.wikipedia.org/wiki/Manual\\_de\\_calidad](http://es.wikipedia.org/wiki/Manual_de_calidad)

Wikipedia. (05 de 11 de 2013). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n>

Yáñez, C. M. (05 de Diciembre de 2008). *Internacional Eventos*. Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de <http://www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

## 10. ANEXOS

### ANÉXO 1 ENCUESTA 1

#### *Dirigida al Nivel Ejecutivo de ASSA-Riobamba*

**Objetivo:** Realizar un diagnóstico sobre los aspectos generales de ASSA-Riobamba.

¿Qué tipos de planes tiene la institución?

Estratégicos .....  
Operativo. ....  
Motivacional .....  
Capacitación .....

¿La organización tiene definido su misión?:

SI... NO...  
Cual.....

¿La organización tiene definido su visión?:

SI... NO...  
Cual.....

¿Qué tipos de manuales posee la organización?

De políticas .....  
De organización .....  
De procedimientos .....  
De puestos .....  
Otros .....

¿La institución cuenta con una estructura?:

Horizontal .....  
Vertical .....

¿Qué estilo de mando aplica para dirigir a sus colaboradores?

Autocrático .....  
Burocrático .....  
Consultante .....  
Participativo .....  
Permisivo .....

¿Qué tipo de comunicación se utiliza en la organización?

Formal .....  
Informal .....

¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

---

¿Cómo controlan el funcionamiento de sus planes?

---

¿Con que frecuencia Uds. realizan evaluaciones a sus procesos?

---

¿Qué estados financieros se utilizan en la organización?

---

¿Qué tipos de indicadores se aplican en esta organización?

---

¿Cuenta la empresa con un presupuesto destinado para aspectos de calidad?

---

¿Qué TIC's e utilizan en esta organización?

---

¿Utiliza usted algún software para desarrollar sus actividades?

SI... NO.... Cual....

¿Qué tipo de maquinaria se utiliza para la prestación de servicio?

---

## ANÉXO 2 ENCUESTA 2

### *Dirigida al Talento Humano de ASSA-Riobamba*

**Objetivo:** Identificar cual es la opinión del Talento Humano sobre la empresa con respecto a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

1. ¿Con que procesos cuenta la organización?  
SI..... NO.....
2. ¿Cuenta la organización con un manual de calidad?  
SI..... NO.....
3. ¿La empresa tiene procedimientos documentados requeridos para el SCG establecido un estricto control de documentos?  
SI..... NO.....
4. ¿Se establece un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la disposición de los registros y documentos?  
SI..... NO.....
5. La política de calidad incluye el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente el SGC?  
SI..... NO.....
6. ¿La organización tiene definido objetivos de calidad?  
SI..... NO.....
7. ¿Las responsabilidades y autoridad son establecidas y comunicadas dentro de la organización?  
SI..... NO.....
8. ¿Se efectúan revisiones periódicas de los procesos?  
SI..... NO.....
9. ¿La organización determina y provee los recursos necesarios?  
SI..... NO.....
10. ¿Existe un proceso para la contratación de personal?  
SI..... NO.....
11. ¿Se brinda capacitación al Talento Humano de ASSA-Riobamba?  
SI..... NO.....
12. ¿Se realizan evaluaciones a los colaboradores?  
SI..... NO.....
13. ¿Es la infraestructura adecuada para asegurar el logro de la satisfacción del cliente?  
SI..... NO.....
14. ¿Se determina y se gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con la prestación del servicio?  
SI..... NO.....
15. ¿Se planifica y desarrollan los procesos necesarios para la prestación del servicio?  
SI..... NO.....
16. ¿Existen sistemas que permitan tratar las quejas de los clientes?  
SI..... NO.....
17. ¿La empresa planifica y controla el diseño y desarrollo del servicio?  
SI..... NO.....
18. ¿Se tienen identificadas las etapas del diseño y desarrollo del servicio?  
SI..... NO.....
19. ¿La empresa tiene un proceso de compra definido?  
SI..... NO.....
20. ¿Se documenta la certificación de los servicios prestados?  
SI..... NO.....
21. Cuando es apropiado ¿Se controlan los dispositivos de seguimiento y medición?  
SI..... NO.....
22. ¿Se realiza seguimiento a la información relacionada con la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del servicio?  
SI..... NO.....
23. ¿Se realizan controles de servicio no conforme?  
SI..... NO.....
24. ¿La organización toma acciones correctivas?  
SI..... NO.....

## ANEXO 3 ENCUESTA 3

### *Dirigida a los usuarios*

**Objetivo:** Determinar el grado de satisfacción de los clientes con respecto al producto y/o servicio en ASSA-Riobamba.

**Por favor, especifique en que área fue atendido:**

.....

**¿Cómo contactó usted con el servicio de atención al cliente?**

- En persona .....
- Por teléfono .....
- Por e mail .....
- Otro (Por favor especifique).....

**¿Cuánto tiempo esperó usted para poder ser atendido?**

- De 10 a 20 minutos .....
- De 20 a 40 minutos .....
- Hasta 1 hora .....

**¿Los productos/servicios están acorde a sus necesidades?**

SI..... NO.....

**¿Respecto a otras entidades, considera que ASSA-Riobamba es la mejor opción?**

SI..... NO.....

**¿Cómo considera al producto/servicio recibido en esta organización?**

- Excelente .....
- Muy Bueno .....
- Bueno .....
- Regular .....
- Malo .....

**¿Considera usted que los valores que se manejan en la organización son accesibles?**

SI..... NO.....

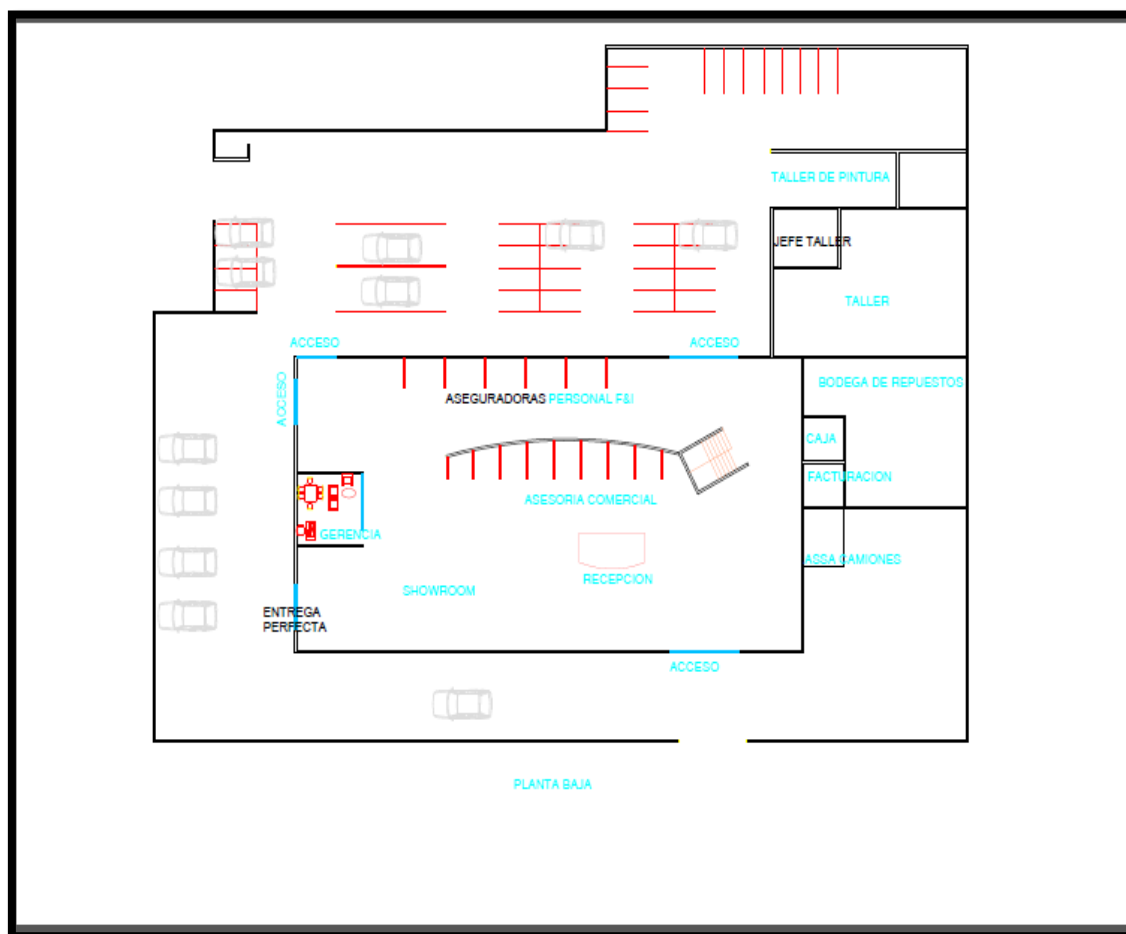
**¿Considera Ud. que se deben mejorar ciertos aspectos en cuanto a la prestación de servicio?**

SI..... NO..... Cuales.....

**Puntúe su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones; LA PERSONA QUE ME ATENDIÓ**

ASPECTOS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	MALO
Fue cortes				
Entendió mi problema				
Fue eficiente				
Se expresaba de forma clara y fácil de entender				
Me escuchó atentamente				
Fue paciente				
Fue capaz de solucionar mi problema				
Fue profesional				

## ANEXO 4 INFRAESTRUCTURA DE ASSA-RIOBAMBA



**PLANTA BAJA ASSA-RIOBAMBA**



**PLANTA ALTA ASSA-RIOBAMBA**

## ANEXO 5 MODELO GMD

THE GM DIFFERENCE!

**Región Andina**  
Estándar 1. Proceso de Liderazgo Consultivo

Andina



THE GM DIFFERENCE!

# **¿Cómo liderar la visión de crear clientes para toda la vida?**

**División Común**

**CATEGORÍA C-1**

**PROCESO DE LIDERAZGO  
CONSULTIVO**

**-Guía operativa-**

## NUESTRO MAPA DE CATEGORÍAS

---

División Común
<b>C-1 Proceso de Liderazgo Consultivo</b>
C-2 CRM- Administración de Clientes
C-3 Administración de Recursos Humanos
C-4 Entrenamiento y Desarrollo del Personal
C-5 Manejo de Llamadas de Clientes

División de Ventas
S-1 Instalaciones y Showroom
S-2 Presentación del Personal
S-3 Prospección de Vehículos Nuevos
S-4 Proceso Consultivo de Ventas
S-5 Proceso de Entrega de Vehículos Nuevos
S-6 CRM de Ventas
S-7 Administración de Ventas
S-8 Marketing de Vehículos Nuevos



## **División Servicio**

W-1 Instalaciones de Servicio

W-2 Presentación del Personal

W-3 Proceso Consultivo de Servicio

W-4 CRM Manejo de Relación con los Clientes de Servicio

W-5 Correcto a la Primera Vez

W-6 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

W-7 Administración del Medio Ambiente

W-8 Marketing de Servicio

W-9 Administración de Garantías

## **División Partes**

P-1 Instalaciones de P&A

P-2 Presentación del Personal

P-3 Proceso Consultivo de Partes

P-4 CRM Manejo de Relación con los Clientes de P&A

P-5 Administración de P&A

P-6 Ventas Wholesale

P-7 Administración de Accesorios

P-8 Marketing de P&A

P-9 Salud Ocupacional y Seguridad Industrial

P-10 Administración del Medio Ambiente

## Siete SECCIONES PARA IMPLEMENTAR LA CATEGORÍA C-1 PROCESO DE LIDERAZGO CONSULTIVO



LIDERAZGO



REVISIÓN  
GERENCIAL



RESPONSABILIDADES



MEJORAMIENTO  
CONTINUO



DESPLIEGUE  
DE  
CATEGORÍAS



PLAN DE  
NEGOCIOS



CALIBRACIONES

## **ANEXO 6 METODOLOGIA DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA**

### **❖ FORMULACIÓN DE LAS IDEAS PROYECTO**

Implica un enunciado claro y concreto con hechos y datos del proceso a tratar.

#### **Objetivos**

- Definir con claridad los procesos
- Determinar las razones del por qué
- Fijar objetivos
- Identificar la mejora que se persigue en términos de impacto en el cliente.

#### **Como realizarlo 5W/1H**

##### **¿Que?**

- Lista de aspectos a mejorar (tormenta de ideas)
- Problemas Prioritarios
- Definan objetivos cuantificables.

##### **¿Porque?**

- Razones trabajará en el proceso.
- Defina fecha límite de alcanzar la solución al problema.
- Determine el alcance del proyecto.

##### **¿Cómo?**

- Utilice formato, anexo N.04.

##### **¿Quién?**

- Miembros del EMC

### **❖ DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.**

Se buscan conocer las características del problema con el fin de descubrir todos los aspectos con él involucrados.

#### **Objetivo:**

Definir la situación actual, observando el problema desde diversas perspectivas y recolectando la mayor información acerca del mismo.

#### **Como realizarlo:**

- Cuando ocurre el problema
- En qué circunstancias
- En que sección

- Qué tipo de defectos se producen
- Recopile información cualitativa y cuantitativa
- Levante Información de satisfacción y expectativas del cliente, como encuestas de satisfacción del cliente.
- Flujo del proceso
- Hoja de Control
- Establezca y mida un conjunto de indicadores de calidad, costos, productividad y satisfacción del cliente.

### ❖ ANALIZAR LAS CAUSAS

En esta etapa se comprueba la relación entre las causas y el efecto.

#### **Objetivo:**

Indicar las causas que tienen mayor impacto en el problema o que la ocasionan para trabajar sobre ellas.

#### **Como realizarlo:**

- Determinar la causa raíz.
- Lluvia de ideas sobre las posibles causas.
- Diagrama causa – efecto.
- Diagrama del Porqué.
- Usar cualquier herramienta estadística.

### ❖ DISEÑO Y SELECCIÓN DE SOLUCIONES.

Consiste en determinar las acciones para eliminar las causas principales.

#### **Como realizarlo:**

- Diseñe varias propuestas de acción.
- Asegure que las acciones no produzcan efectos colaterales.
- Examine ventajas y desventajas en términos de costo beneficio riesgo.
- Siempre adopte procedimientos que eliminen causas (prevención de recurrencia).
- Use el diagrama del cómo.
- Desarrolle la propuesta final.
- Consiga la aprobación gerencial.

### ❖ IMPLEMENTACIÓN (EJECUTAR LAS ACCIONES DE MEJORA).

Consiste en la realización de lo planeado.

#### **Objetivo:**

Ejecutar las acciones que se han planeado y llevar un registro de los resultados que se obtengan durante un periodo determinado.

**Como realizarlo:**

- Detalle el cambio.
- Elabore un cronograma de implementación.
- Defina los responsables de la implementación.
- Ejecute las acciones.

**❖ VERIFICAR LOS RESULTADOS.**

Comprobar la eficacia de las acciones de mejora.

**Objetivo:**

Comprobar la efectividad de las acciones desarrolladas, sobre los resultados tanto parciales como finales.

**Como realizarlo:**

- Medir los indicadores de calidad, productividad, costos y satisfacción del cliente.
- Análisis y comparación de los indicadores obtenidos antes y después de que se han implementado las acciones.

**❖ ACCION**

Estandarización de las acciones preventivas o detalle la prevención.

**Objetivo.**

Asegurar que se realice la medición de los resultados alcanzados y que se mantengan y mejoren los estándares de desempeño.

**Como realizarlo:**

- Definir los estándares para los indicadores de desempeño.
- Comunicar los nuevos estándares para indicadores de desempeño.
- Comunicar los nuevos estándares.
- Implementar capacitación.
- Medición de calidad.
- Ejecutar continuamente acciones correctivas, de mantenimiento y de mejoramiento.
- Los procedimientos son el conocimiento de la empresa en forma de documentos.

## ❖ DEFINIR NUEVOS PROCESOS

Identificación de problemas restantes y mejoras futuras.

### **Objetivo:**

Revisar lo ejecutado en las etapas anteriores del proceso y los resultados que se obtuvieron, con el fin de enriquecer la planeación y ejecución de un nuevo ciclo ya sea para seguir con el mismo proyecto o comenzar alguno diferente.

### **Como realizarlo:**

- Definir los problemas restantes.
- Planee lo que hay que hacer con los problemas restantes.
- Piense en lo bueno y lo malo que han resultado en las actividades de mejoramiento.
- Prepare un informe.

## ANEXO 7. MAPA DE PROCESOS DE ASSA

